
BACHELORARBEIT

Frau
Katja Rebhan-Glück

**Franchising als alternative Art
der Unternehmensgründung**

Spittal an der Drau, 2013

BACHELORARBEIT

Franchising als alternative Art der Unternehmensgründung

Autor:
Frau Katja Rebhan-Glück

Studiengang:
Betriebswirtschaft

Seminargruppe:
BW08wBZA

Erstprüfer:
Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:
Mittweida, 24. Juli 2013

Verteidigung/Bewertung:
Mittweida, 2013

Bibliografische Beschreibung:

Rebhan-Glück, Katja:

Franchising als alternative Art der Unternehmensgründung. - 2013. – V, 71, 0 S.
Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2013

Referat:

In der vorliegenden Arbeit werden die Anforderungen für eine Unternehmensgründung beschrieben. Es werden positive und negative Vorkommnisse im Gründungsverlauf dargestellt und die verschiedenen Unternehmensgründungsarten aufgezeigt. Als Gegenüberstellung wird das Eingehen einer Franchise-Kooperation mit Begriffsbestimmung, Herkunft und die daraus resultierenden Vorteile und Nachteile für die Vertragspartner angeführt. Das Ziel der Arbeit ist es, potentiellen, gewillten Neugründern einen kurzen Überblick über mögliche Chancen und Risiken der Unternehmensgründung zu vermitteln und ihnen an der Möglichkeit des Eingehens einer Franchisepartnerschaft gefallen zu machen.

Danksagung

Zuerst möchte ich mich an dieser Stelle bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Bachelorarbeit unterstützt und motiviert haben.

Ganz besonders gilt dieser Dank Frau Prof. Dr. Meister und Herrn Prof. Dr. Meister, die meine Arbeit und somit auch mich betreut haben.

Daneben gilt mein Dank Familie Kaiser, die zahlreichen Stunden auf meinen kleinen Sohn aufgepasst hat, damit ich mich in Ruhe meiner Arbeit widmen konnte.

Darüber hinaus danke ich auch meinen Eltern für Ihre Unterstützung.

Nicht zuletzt gebührt meinem Freund Thomas Dank, der in den letzten Wochen meine emotionale Stütze war und mich außerdem die ganze Phase unterstützt hat.

Mein allergrößter Dank gilt jedoch meinem kleinen Maxi, der so viele Wochen geduldig war und viel Zeit ohne seine Mama ausgekommen ist.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
1. Einleitung.....	1
1.1. Zielstellung	2
1.2. Vorgehensweise	3
2. Verlauf der Unternehmensgründung	4
2.1. Der Businessplan	10
2.1.1. Das Firmenleitbild	14
2.2. Finanzierung.....	17
2.2.1. Gründungsfinanzierung.....	17
2.2.2. Die Ermittlung des Gesamtkapitalbedarfs.....	18
2.2.3. Die Außenfinanzierung	19
2.2.4. Die Innenfinanzierung	23
2.3. Wahl des Standortes	24
2.4. Wahl der Rechtsform.....	27
2.4.1. Auswirkungen der Rechtsformwahl	28
2.4.2. Die formale Gestaltung der Rechtsform.....	29
2.4.3. Die materielle Gestaltung der Rechtsform	29
2.4.4. Die Einteilung der Gesellschaften	30
2.5. Anmeldeformalitäten	31

2.6. Marketing.....	33
2.6.1. Corporate Identity	33
2.6.2. Die sieben Schritte des perfekten Auftritts	34
2.6.3. Marketing im engeren Sinn	36
3. Formen der Unternehmensgründung.....	39
3.1. Übernahme eines bestehenden Unternehmens	39
3.2. Der Kauf	41
3.3. Die Pacht.....	41
3.4. Die unentgeltliche Übernahme – Erbfolge:	42
3.5. Die Beteiligung an einem bestehenden Betrieb.....	43
4. Franchising als Alternative	44
4.1. Definition des Begriffes Franchising	44
4.1.1. Der Franchisegeber	48
4.1.2. Der Franchisenehmer	48
4.1.3. Wirtschaftliche Grundtypen	48
4.2. Merkmale des Franchising	50
4.3. Ursprung und Entwicklung des Franchising	52
5. Grundlagen des Franchisevertrages.....	55
5.1. Pflichten des Franchisegebers	57
5.2. Pflichten des Franchisenehmers	57
5.3. Gebühren	58
5.4. Dauer des Franchisevertrages	58
5.4.1. Kündigungsgründe seitens des Franchisegebers	59
5.4.2. Kündigungsgründe seitens des Franchisenehmers	60

6. Bedeutung der Handbücher	61
6.1. Franchisegeber-Handbücher.....	61
6.2. Franchisenehmer-Handbücher.....	61
 7. Bewertung	 62
7.1. Vorteile für den Franchisegeber	62
7.2. Nachteile für den Franchisegeber	63
7.3. Vorteile für den Franchisenehmer	66
7.4. Nachteile für den Franchisenehmer	68
7.3. Resümee	70
 Literaturverzeichnis.....	 72

Abkürzungsverzeichnis

BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
EG-Staaten	Staaten der Europäischen Gemeinschaft
EU	Europäische Union
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
PR	Public Relations
u. a.	unter anderem
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
zB	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gründerquote in Deutschland von 2000 bis 2010 (Anteil der Gründer in der Bevölkerung)	S. 7
Abb. 2: Grundprinzip des Franchising	S. 45
Abb. 3: Das Franchisesystem	S. 50
Abb. 4: Die Entwicklung der deutschen Franchisewirtschaft	S. 54

1. Einleitung

Am Anfange eine Idee – „Ich könnte doch...“ – „Wenn ich das machen würde, dann wäre das...“. Inspiriert durch eine Vision, vielleicht aber auch durch schlechte Erfahrungen am Arbeitsmarkt beginnen die ersten Gedanken in Richtung Selbständigkeit zu kreisen.¹

Es gibt verschiedene Anlässe, welche einen Menschen dazu bringen können, ein eigenes Geschäft zu eröffnen.

Einer dieser Anlässe kann der Wunsch nach „großer Freiheit“ sein. Der Geschäftsgründer glaubt in diesem Fall, dass er – als sein eigener Chef – völlig frei in seinem Handeln ist und keine Angst mehr vor einer Entlassung haben muss. Die Erfolgchancen sind in diesem Fall eher sehr gering und die „große Freiheit“ stellt sich als Illusion heraus.

Auch die Arbeitslosigkeit kann jemanden dazu bewegen, ein eigenes Geschäft zu gründen. Diese Zwangslage gilt als fragwürdige Ausgangslage und führt nicht immer den geplanten Erfolg mit sich.

Jedoch gibt es auch Unternehmensgründungen welche auf dem Erkennen einer Marktchance basieren. Hierbei erkennt ein qualifizierter Fachmann die Möglichkeit, seine Fähigkeiten und Neigungen als Selbständiger Erfolg versprechend einsetzen zu können. Dieses Vorgehen birgt wohl die größte Erfolgchance.²

Einerseits kann im Allgemeinen ein Rückgang an Unternehmensgründungen festgestellt werden, was möglicherweise auf die derzeit schlechte Wirtschaftslage zurück zu führen ist.

Andererseits wächst das Eingehen von Franchisepartnerschaften zunehmend. Dies wird durch die vielen Vorteile und das geringe Risiko, dass das System mit sich bringt, begründet.

¹ Vgl. Ghafour, Andreas; Hofer, Alexander; Lazar, Peter Gerhard; Sollhart, Mario; Gross, Sascha; Erfolgreich als Selbständiger; Ein Leitfaden durch Marketing, Finanzierung, Recht und Steuer; 4. aktualisierte Auflage; Graz-Wien; 2012; S. 14

² Vgl. Bataillard, Victor; Leitfaden zur U-Gründung 1; 3. Auflage; Zürich 1994, S. 3 f.

1.1. Zielstellung

Ziel dieser Arbeit ist es, einerseits durch die Anführung der einzelnen, durchzuführenden Schritte bei der Unternehmensgründung und die genaue Erklärung der Vertragsform „Franchising“ den potentiell interessierten, künftigen Unternehmern einen kurzen Überblick über das Wagnis der beruflichen Selbständigkeit zu erläutern.

Dem Existenzgründer soll der Facettenreichtum der auf ihn zukommenden Aufgaben im Rahmen der Unternehmensgründung und die Möglichkeit eines auftretenden Misserfolges näher gebracht werden, welcher in den meisten Fällen auf Grund des finanziellen Risikos eintritt.

Als alternative Möglichkeit sollen dem potentiellen Unternehmer die vielen Vorteile, die die Vertriebsform Franchising den Vertragspartnern bietet, aufgezeigt werden. Hierbei wird dem Unternehmensgründer die Eventualität geboten, ein fertiges Konzept von einem Franchisegeber zu kaufen und davon zu profitieren.

1.2. Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in drei Hauptteile.

Der erste Teil der Arbeit beschreibt den Verlauf einer Unternehmensgründung und beschreibt die Wichtigkeit der Erstellung eines Business-Plans und welche Auswirkungen die Standort- und Rechtsformwahl mit sich bringen. Die Wichtigkeit verpflichtender Anmeldeformalitäten und der Relevanz des Marketings wird ebenso bearbeitet.

Auch die Finanzierung spielt bei der Unternehmensgründung eine wesentliche Rolle und ist somit der häufigste Grund des Scheiterns am Weg in die Selbständigkeit.

Weiters werden im ersten Teil die verschiedenen Formen der Unternehmensgründung, wie zum Beispiel die Unternehmensübernahme, der Kauf, die Pacht, die Beteiligung an einem Unternehmen sowie eines durch die Erbfolge erstandenes Unternehmen, aufgezeigt.

Das Eingehen einer Franchisepartnerschaft wird im zweiten Teil der Arbeit der Unternehmensgründung gegenübergestellt und mit all ihren Vor- und Nachteilen genau beschrieben. Es wird der Ursprung und die Entwicklung des Franchisings erklärt und über die Grundlagen des Franchise-Vertrages berichtet. Bei dieser Vertragsform ist der Unternehmer durch laufende Gebühren und eine Vertragslaufzeit an den Franchisegeber gebunden.

Die Bewertung, welche den dritten Teil der Arbeit verkörpert, soll für alle potentiellen Unternehmensgründer eine Art Entscheidungsgrundlage bei der Wahl zwischen der selbständigen Unternehmensgründung oder dem Eingehen einer Franchise Kooperation bieten, wobei bei alleiniger Betrachtung des einzugehenden Risikos der Trend eher in Richtung Franchisepartnerschaft geht.

2. Verlauf der Unternehmensgründung

Aus dem breiten Spektrum von Zugangswegen und –motiven lassen sich zwei Pole herauskristallisieren: Einmal finden sich die Personen, die sich aus einer Rationalität fehlender beruflicher Alternativen selbständig machen („Ökonomie der Not“). Sie haben in der Regel eher niedrige formale Bildungsabschlüsse und fehlende Chancen auf eine Lohnbeschäftigung, was den Hauptantrieb für ihren Weg in die Selbständigkeit darstellt. Vorrangig siedeln sie sich in den Tätigkeitsfeldern mit niedrigen Einstiegsschwellen an (zB Kleinhandel, Gaststätten, etc.).

Demgegenüber sind die Gründungsmotive der Personen von dem anderen Ende des Kontinuums am ehesten in der „Ökonomie der Selbstverwirklichung“ begründet. Es finden sich hier die Personen, die meistens nicht nur hochwertiges Bildungskapital besitzen, sondern sich zudem häufig in relativ festen und hochdotierten Arbeitsverhältnissen befinden. Sie machen sich deshalb selbständig, weil sie ihre Ideen in ihrer bisherigen Betätigung nicht verwirklicht sehen und sich in ihrer potentiellen Kreativität behindert fühlen. Nicht selten handelt es sich hier um ehemalige Angestellte aus industriellen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder aus wissenschaftlichen Hochschulen.³

³ Vgl. Bögenhold, Dieter; Der Gründerboom; Realität und Mythos der neuen Selbständigkeit; Frankfurt / Main; New York; 1987; S. 24

Der Großteil der Unternehmensgründer erwartet Dinge wie Unabhängigkeit, Wohlstand und Ansehen. Doch sollte man sich darüber hinaus auch auf die Suche nach persönlicher Befriedigung, schöpferischer Freiheit machen und darüber hinaus einen Beitrag für das Gemeinwesen leisten. Man sollte die Arbeit angenehm gestalten und eine freundliche, entspannte Beziehung zu den Mitarbeitern, Kunden oder Geschäftspartnern aufbauen.⁴

Viele Menschen haben den Wunsch, sich selbständig zu machen, letztendlich wagen jedoch nur wenige den entscheidenden Schritt. Meist Arbeitnehmer mit mehreren Jahren Berufserfahrung, häufig Absolventen von Ausbildungsstätten.⁵

Wichtiger als die äußeren Anlässe sind die persönlichen Voraussetzungen, die ein Unternehmer mit sich bringen soll. Dazu zählen die fachlichen und betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten, das Durchstehvermögen und genügend Startkapital.⁶

⁴ Vgl. Kenneth, Albert; gründen, kaufen, franchisen; So finden Sie die richtige Branche, um erfolgreich Ihr eigener Chef zu werden. ; 1. Auflage; Bonn-Bad Godesberg; 1982; S. 27

⁵ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; Handbuch Existenzgründung; Für die ersten Schritte in die dauerhaft erfolgreiche Selbständigkeit; 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage; 1999; S. 2

⁶ Vgl. Bataillard, Victor; a.a.O., S. 3 f.

Dieser – unvollständige – Eigenschaftenkatalog soll andeuten, dass man sich als Unternehmer auf einen von Unsicherheiten und Herausforderungen bestimmten Terrain bewegt, das gewisse Risiken birgt, aber auch eine Reihe von Erfolgsmöglichkeiten bietet. Die Bereitschaft, diese Risiken abzuschätzen, zu minimieren und schließlich einzugehen soweit die Fähigkeit, die Erfolgsmöglichkeiten zu erkennen und wahrzunehmen, sind wesentliche Merkmale „unternehmerischen Denkens“. Dies wird ganz allgemein umso leichter sein, je umfassender und langfristiger die Unternehmensplanung durchgeführt wird.⁷

Neben den vielen Vorteilen, die eine selbständige Existenz mit sich bringt, sollten die Risiken besonders beachtet werden. Der Existenzgründer muss damit rechnen, dass er eine mehr oder weniger lange Durststrecke zurücklegen muss.

Ärger mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Geldgebern, Behörden usw. wird sich nie ganz vermeiden lassen. Die berufliche Auseinandersetzung gehört zum täglichen Alltag.

Risiken der beruflichen Selbständigkeit:

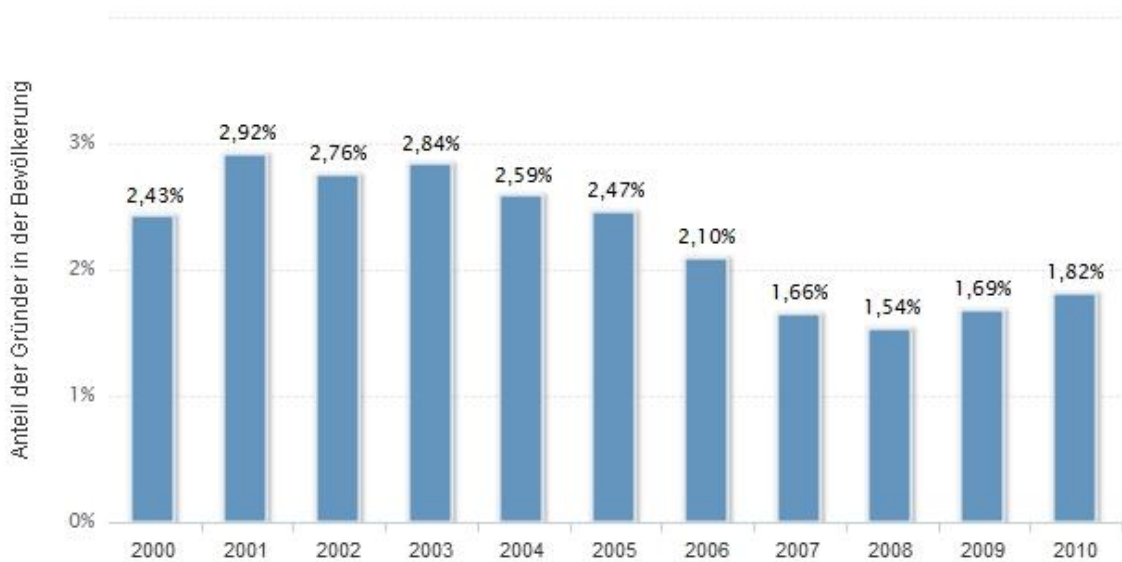
- Scheitern der Existenzgründung (Pleite)
- Einkommensrisiko
- Kapitalrisiko
- Fehlende soziale Sicherheit
- Gesundheitsrisiko
- Hoher Arbeitseinsatz und unregelmäßige Arbeitszeit

Ärger mit dem Personal, Kunden, Lieferanten, Geldgebern, Behörden, Vermietern und der Familie.

⁷ Vgl. Ghafour, Andreas; Hofer, Alexander; Lazar, Peter Gerhard; Sollhart, Mario; Gross, Sascha; a.a.O.; S. 14

Viele Existenzgründungen überleben leider nicht die ersten fünf Jahre. Die Ursachen für das Scheitern liegen meist in der mangelhaften Vorbereitung. Die Gefahr des Scheiterns wird immer größer, wenn das Unternehmen nicht mindestens den Gewinn erwirtschaftet, um die private Lebensführung zu gewährleisten. Die Unternehmensgründer sollten vorher genau prüfen, ob sie den Umsatz erreichen können, um alle Kosten abzudecken. Es ist deshalb sinnvoll, im Finanzierungsplan genügend Reserven zu berücksichtigen. Die häufigsten Pleiteursachen sind Informationsdefizite und Finanzierungsmängel.⁸

Abb. 1: Gründerquote in Deutschland von 2000 bis 2010 (Anteil der Gründer in der Bevölkerung)



Quelle: www.gruenderlexikon.de

Diese Graphik veranschaulicht die Gründerquote in Deutschland vom Jahr 2000 bis zum Jahr 2010. Mann erkennt deutlich, dass zu Beginn des neuen Jahrtausends viele Unternehmensgründungen gewagt wurden. Bereits im Jahr 2007 nahm die Gründerwelle erstaunlich ab und im Jahr der Wirtschaftskrise 2008 standen sie auf ihrem Tiefpunkt der vergangenen zehn Jahr. Im Jahr 2010 ist wiederum ein leichter Anstieg ersichtlich.

⁸ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 4 f.

Anforderungen an den Unternehmensgründer

Bei der Betriebsneugründung muss der Existenzgründer seinen Geschäftsbetrieb selbst planen und aufbauen. Der Planungsaufwand ist sehr hoch. Entsprechend hoch ist auch der Gestaltungsspielraum. Da der Existenzgründer jedoch ohne Kundenstamm beginnt, besteht demzufolge ein höheres Gründungsrisiko.⁹

Der Unternehmer hat die Aufgabe, die langfristige Gewinnmaximierung zu fördern und Schaden vom Unternehmen fernzuhalten. Er muss dafür sorgen, dass keine Überschuldung eintritt und die Zahlungsbereitschaft jederzeit gewährleistet ist.

Der Existenzgründer muss eine fachliche und unternehmerische Qualifikation aufweisen sowie körperlich, seelisch und geistig fit sein. Ein unternehmerischer Erfolg hängt nicht von einem hohen Intelligenzquotienten ab sondern eher von einem gesunden Menschenverstand, welcher ein Unternehmer aufweisen soll.¹⁰

⁹ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 48

¹⁰ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 5 ff.

Nachstehend folgt eine kurze Erklärung der Begriffe, originäre und derivative Unternehmensgründung:

Die originäre Unternehmensgründung:

Die Schaffung einer vollständigen neuen Einheit ist durch das Einfließen einer Vielzahl von Entscheidungskomponenten gekennzeichnet. Diesem weiten Entscheidungsfeld steht in der Regel hinsichtlich der unternehmensspezifischen Gegebenheiten des zukünftigen Unternehmens nur ein geringes Erfahrungspotential der Unternehmensgründer gegenüber.

Dieser Tatbestand und die damit verbundene umfassende Alternativenauswahlmöglichkeit machen die originäre Unternehmensgründung zu einer komplexen Entscheidungssituation.

Die derivative Unternehmensgründung:

Bei der derivativen Unternehmensgründung handelt es sich um die Transformierung einer schon existierenden Wirtschaftseinheit in eine neue Einheit unter gleichzeitigen Verlust bisheriger und Gewinn neuer Merkmale.

Die derivative Unternehmensgründung tritt meist in Form einer Umgründung oder Umwandlung auf. Die Entscheidungssituation ist wesentlich vereinfacht, da die Gründer meist auf die früher gesammelten Erfahrungen zurückgreifen können.¹¹

Um einen erfolgreichen Start und eine positive Entwicklung des Unternehmens zu erarbeiten, müssen eine Vielzahl von Aufgaben bewältigt werden.

¹¹ Vgl. Mandl, Dieter; Bertl, Romuald; Winterheller, Manfred; Fattinger, Stefan; Frühwirt, Walter; Handbuch der Unternehmenspraxis; Finanzierung, Organisation, Rechnungswesen, Investition; Wien; 1986; S. 311

2.1. Der Businessplan

Der Businessplan – wörtlich übersetzt: Geschäftsplan – ist ein schriftliches Unternehmenskonzept.¹²

Der Businessplan ist die niedergeschriebene Vision des Gründers. Er hat das Konzept der Unternehmensgründung einschließlich der ersten drei Jahre nach der Gründung zu enthalten.¹³ Er enthält die Ziele und Strategien des Unternehmens, die Geschäftsidee und deren Vorteile, den Markt, die Zielgruppen und Wettbewerber, die nächsten Schritte für den Unternehmensaufbau und die Umsatz-, Ergebnis- und Finanzierungsplanungen.

Der Businessplan hat eine zentrale Bedeutung für Unternehmensgründungen.

Er stellt die entscheidenden Weichen für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens.¹⁴

Nur damit kann man sein Vorhaben systematisch planen und ist später vor unangenehmen Überraschungen geschützt. Verhandlungen werden ebenfalls erleichtert, da Geschäftspartnern ein geschlossenes Bild des Vorhabens vermittelt werden kann.¹⁵

¹² Vgl. Wupperfeld, Udo; Der Business-Plan, für einen erfolgreichen Start: Anforderungen – Aufbau – Gestaltung – Präsentation; Landsberg am Lech; 1999, S. 7

¹³ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 38

¹⁴ Vgl. Wupperfeld, Udo; a.a.O., S. 7 ff.

¹⁵ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 37

Der Businessplan ist eine unentbehrliche Voraussetzung für die Beschaffung von Krediten bei Banken und Fördermitteln des Bundes, der Länder und der EU.

Ohne einen aussagekräftigen Businessplan ist es kaum möglich, mit Kapitalgebern in Verhandlungen zu treten. Der Businessplan ist die Visitenkarte des Unternehmens, die auf den ersten Blick überzeugen muss.¹⁶

Durch die Erstellung eines Businessplans wird die Geschäftsführung angehalten, ihre Ideen und Vorstellungen systematisch zu durchdenken sowie logisch und präzise darzulegen. Das Management präsentiert den Finanzinstitutionen, Investoren und anderen Adressaten mit dem Businessplan das Unternehmen in seiner dynamischen Entwicklung. Aus dem Businessplan können beispielsweise Schlussfolgerungen über die Qualität oder die Kompetenz des Managements, über die Chancen und Risiken des Unternehmens und die Renditeaussichten gezogen werden.

Der Businessplan ist das entscheidende Instrument, um zukünftige Geschäftspartner oder Kapitalgeber von einer Geschäftsidee zu überzeugen und ihnen aufzuzeigen, wie vertrauenswürdig, rentabel und perspektivereich das Unternehmen ist. Für die Partner dient der Geschäftsplan somit als wichtige Entscheidungsgrundlage.¹⁷

Geschäftspläne werden für unternehmensinterne oder unternehmensexterne Zwecke erstellt. Innerhalb eines Unternehmens dienen sie als Planungsinstrument oder Diskussionsgrundlage, wenn für ein Unternehmen weit reichende Veränderungen wie die Zusammenlegung, Trennung oder Schließung von Geschäftsbereichen anstehen. Unternehmern bietet die Niederschrift der geplanten Aktivitäten den Vorteil, Engpässe bei Personal, der Zeit oder dem Kapitalbedarf frühzeitig zu erkennen und diese ohne finanzielle Verluste schon im Planungsstadium beseitigen zu können. Neben dem Einsatz als Planungsinstrument sind Geschäftspläne auch als Kontrollinstrument geeignet. Dazu werden am Ende eines Geschäftsjahres den Planzahlen Istzahlen gegenübergestellt. Aus dem Vergleich sieht man, ob die Ziele erreicht wurden, beziehungsweise wo es welche Abweichungen gibt.¹⁸

¹⁶ Vgl. Wupperfeld, Udo; a.a.O.; S. 10

¹⁷ Vgl. Ludolph, Fred; Lichtenberg, Sabine; Der Businessplan; Professioneller Aufbau und überzeugende Präsentation; 2. Auflage; München; 2002; S. 11 f.

¹⁸ Vgl. Struck, Uwe; Geschäftspläne; als Voraussetzung für erfolgreiche Expansions- und Gründungsfinanzierung; 2. Auflage; Stuttgart; 1998; S. 1 f.

Eine Standardlösung für einen Businessplan gibt es nicht, denn jede Unternehmensgründung ist für sich einzigartig und bedarf einer individuellen Lösung.¹⁹

Der Businessplan beginnt mit einer Zusammenfassung. Diese soll kurz und klar verständlich angefertigt werden. Weiters soll der Business-Plan zumindest folgende Punkte beinhalten:

- Unternehmensgegenstand / Geschäftsidee

Die Geschäftsidee verkörpert die Leistung des Existenzgründers, die er am Markt anbieten will. Es kann sich dabei um ein materielles Produkt, um eine Dienstleistung oder eine Kombination von beiden handeln. Dies sollte eine marktfähige Leistung sein. Der Kunde ist nur dann bereit den Preis zu bezahlen, wenn die Leistung einen bestimmten Nutzen verkörpert, einen der sich von Konkurrenzprodukten abhebt.²⁰

Der langfristige Erfolg einer Unternehmensgründung hängt im Wesentlichen von der Geschäftsidee und deren Umsetzung ab. Ideen sind nicht ausschließlich für den Unternehmensstart wichtig. Auch die weitere Unternehmensentwicklung ist abhängig von „zündenden“ Einfällen. Es gibt viele mögliche Geschäftsideen, für die noch kein Produkt und kein Markt existiert, und viele Produkte, die noch weiterentwickelt und verbessert angeboten werden können.²¹

- die Erfolgsfaktoren
- die Unternehmensziele
- Wirtschaftliche Zielgrößen und Kapitalbedarf²²

¹⁹ Vgl. Risak, Johann; Exner, Karin; Stadler, Susanne; Unternehmensgründer gesucht; Der Schritt in die Selbstständigkeit; Wien; 1998, S. 47

²⁰ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 7

²¹ Vgl. Plümer, Thomas; Existenzgründung Schritt für Schritt; Wiesbaden; 2006; S. 18

²² Vgl. Wupperfeld, Udo; a.a.O.; S. 12

- Vorstellung der Person des Gründers und des Unternehmens
- Beschreibung des Produkts / der Dienstleistung
- Markt- und Konkurrentenanalyse

Die Existenzgründung kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Zukunftsaussichten positiv sind. Wie lange Erfolg gewährleistet ist, kann nur über die Markteinschätzung und Konkurrenzanalyse beantwortet werden.

Die Markteinschätzung:

Bei der Markteinschätzung ist zu klären, welche Kunden als Zielgruppe in Frage kommen und welche Wünsche diese Kunden haben. Ausschlaggebend sind auch die Größe des Marktvolumens und die Entwicklung der jeweiligen Branche.

Die Konkurrenzanalyse:

Bei der Konkurrenzanalyse sollte man herausfinden, wer die tatsächlichen Konkurrenten sind und wie hoch die Kosten für die jeweilige Leistung bei der Konkurrenz sind. Ebenso sollte man sich Klarheit über die Besonderheiten und die Stärken und Schwächen der Konkurrenten verschaffen.²³

- Absatz und Marketing
- Personal
- Finanzielle Darstellung des gesamten Projekts²⁴

²³ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 9

²⁴ Vgl. Risak, Johann; Exner Karin, Stadler Susanne; a.a.O.; S. 47

2.1.1. Das Firmenleitbild

Im Firmenleitbild wird formuliert, welche Richtung, welche „Philosophie“ man dem Unternehmen gibt, und zwar gültig für viele Jahre. Die persönlichen Ziele des Unternehmers und das Firmenleitbild müssen in einem hohen Maße übereinstimmen.

Das Firmenleitbild besteht aus Marktleistung, Wertschöpfung und Zukunftssicherung.

Marktleistung:

Diese zeigt auf, welchen Nutzen man den Abnehmer zu leisten gedenkt. Hierbei sollte man sich nicht allzu stark einengen, sondern einen Freiraum für zukünftige Entwicklungen berücksichtigen.

Ferner sollte das Leitbild Auskunft geben, an welche Nachfrager sich das Unternehmen wendet.

Man definiert die Funktion des Unternehmens auf den Märkten. Es wird festgelegt, ob man eine Funktion als Produzent, Händler, Dienstleistungsanbieter oder eine Mischform aller Funktionen ausüben will.

Ebenso beschreibt man die Entwicklungsrichtung des Unternehmens. Es soll bestimmt werden, ob man den Markt zB geographisch laufend ausdehnen wird, ob das bestehende Marktpotential intensiver ausgenützt werden soll, ob man weitere Nachfragergruppen oder erweiterte Nutzenbereiche ansprechen wird.

Schließlich wird festgelegt, wie man sich am Markt verhalten wird. Als Neunternehmer gleich eine Marktbeherrschung anzustreben, wäre vielleicht doch etwas vermessen, aber man kann sich vornehmen, auf einem bestimmten, kleinen Sektor absolut an der Spitze zu stehen.

Wertschöpfung:

In diesem Teil des Leitbildes wird die finanzielle Seite des Unternehmens dargelegt. Hierbei wird umschrieben, was man in geldmäßiger Hinsicht mit dem Unternehmen erreichen möchte (zB Gewinnmaximierung, angemessenes Einkommen für die im Unternehmen beschäftigten Personen, Erwirtschaftung des größtmöglichen Nutzen durch die am Unternehmen beteiligten Personen).

Zukunftssicherung:

Im dritten Teil des Leitbildes wird die Grundeinstellung zur Zukunftssicherung des Unternehmens dargestellt. Diese wird in den folgenden drei Bereichen beschrieben:

Umweltbedingungen und Marktveränderungen:

Hier wird dargelegt, ob man sich eher aktiv oder passiv den Verhältnissen anpasst. Es kann ebenfalls die Einstellung zur Konkurrenz und weiteren Marktpartnern aufgezeigt werden.

Mitarbeiterförderung:

In diesem Bereich soll die Art und Weise der Förderung der Mitarbeiter gestaltet werden.

Sicherung der Finanzbasis:

Hier sollte der Unternehmer festlegen, wie er die finanzielle Zukunft sieht. Hierbei können die eigenen finanziellen Mittel aufgezeigt werden oder ein bestimmtes Verhältnis von Eigenkapital und Fremdkapital festgelegt werden, das in der Folge auch einzuhalten ist.²⁵

²⁵ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 77 ff.

Der Unternehmensplan ist ein so genanntes „action document“, da darin genau festgelegt wird, was wie und wann zu tun ist. Dadurch ergibt sich ein Handlungsbedarf. Der Plan dient somit als Checkliste, welche Handlungen noch zu setzen sind, um das definierte Ziel zu erreichen.

Die im Businessplan festgehaltenen Meilensteine erlauben die Feststellung eines Status quo. Festgestellt werden kann, ob die Termine eingehalten werden, ob es zu Verzögerungen kommt und ob Korrekturen notwendig sind.

Durch den Vergleich des Planes mit dem Realisierten (Soll / Ist-Vergleich) können die unterschiedlichsten Abweichungen, die etwas später behandelt werden, festgestellt werden. Die Analyse dieser Abweichungen erlaubt in der Folge entsprechende Plan und / oder Kurskorrekturen.²⁶

In der Bundesrepublik Deutschland fördert das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen. Das Programm gewährt Zuschüsse für folgende Beratungsarten:

- Existenzgründungsberatung
- Existenzaufbauberatung
- Unternehmensberatung
- Energiesparberatung
- Umweltschutzberatung²⁷

²⁶ Vgl. Lansky, Gabriel; Pichler, Volker; Prochaska, Stefan; Tipps für die Unternehmensgründung; Wien; 2001; S. 16

²⁷ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 33

2.2. Finanzierung

2.2.1. Gründungsfinanzierung

Die finanzielle Absicherung des Unternehmens ist eine der wichtigsten Aufgaben des Existenzgründers. Der Erfolg wird im Wesentlichen durch das Finanzierungskonzept bestimmt. Erst eine gute Finanzierung schafft die Grundlage für den erfolgreichen Aufbau des Unternehmens. Der häufigste Grund des Scheiterns von Existenzgründungen sind Finanzierungsfehler.²⁸

Zur Ermittlung des Finanzierungsbedarfs für die Existenzgründung wird der Kapitalbedarfsplan herangezogen. Wegen der unterschiedlichen Bindungsdauer des Kapitalbedarfs muss unbedingt die Fristigkeit berücksichtigt werden – langfristiger-, mittelfristiger- und kurzfristiger Kapitalbedarf.

Zur Finanzierung ist zunächst möglichst viel Eigenkapital einzusetzen, unter Beachtung der Finanzierungsregel zusätzliches Fremdkapital.

Ersparnisse und Vermögenswerte, Sachmittel, die in den Betrieb eingebracht werden können, haftendes Kapital von Teilhabern, Zuschüsse, Investitionszulagen und Eigenleistungen (zB Renovierung) sind Quellen des Eigenkapitals.

Das Einbringen möglichst vielen Eigenkapitals ist besonders wichtig in Hinsicht auf die Kreditwürdigkeit des Unternehmens gegenüber Geldgebern und als Sicherheits- bzw. Risikopolster um finanzielle Engpässe zu vermeiden.²⁹

²⁸ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 239

²⁹ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 240 ff.

2.2.2. Die Ermittlung des Gesamtkapitalbedarfs

Als Existenzgründer versucht man, den Gesamtkapitalbedarf (Mittelverwendung) zu ermitteln, zu dessen Deckung dann eine möglichst optimale Finanzierung (Mittelherkunft) erarbeitet werden muss. Dieser Gesamtkapitalbedarf setzt sich zum einen aus dem erforderlichen Anlagevermögen, zum anderen aus dem betriebsnotwendigen Umlaufvermögen zusammen. Bei der Berechnung des Umlaufvermögens sind hierbei nicht nur die Erstausrüstung, sondern auch die Aufwendungen des laufenden Geschäftsbetriebes in der Startphase einzubeziehen. Dies ist deshalb notwendig, weil erfahrungsgemäß ein neu gegründeter Betrieb in den ersten Monaten nicht alle laufenden Kosten allein aus seiner Umsatztätigkeit decken kann.³⁰

³⁰ Vgl. Karnath, Dietrich; Ich gründe ein Unternehmen; 3. Auflage; Frankfurt/Main; 1990; S. 19

Die Kriterien der Art der Rechtsbeziehung zwischen Unternehmen und Finanzmittelgeber und der Herkunft der Finanzmittel haben besondere Verbreitung gefunden. Diese beiden Kriterien führen zur Unterscheidung in Außenfinanzierung und Innenfinanzierung als den beiden Hauptformen.

2.2.3. Die Außenfinanzierung

Die Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung:

Davon ist zu sprechen, wenn dem Unternehmen Eigenkapital durch Kapitaleinlagen von bisher bereits vorhandenen oder von neu hinzukommenden Unternehmenseignern überlassen wird. Dem Unternehmen werden durch die Eigentümer, Miteigentümer oder Anteilseigner Mittel von außen zugeführt. Zur Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung kommt es stets bei Gründung eines Unternehmens, aber auch bei späteren Eigenkapitalzuführungen bzw. Kapitalerhöhungen.³¹

Die Fremdfinanzierung:

Zur Beschaffung und Erhaltung des im unternehmerischen Leistungskreislauf arbeitenden bzw. eingesetzten und im Unternehmenseigentum befindlichen Vermögens muss dem Unternehmen so genanntes Kapital in Form von Geld oder Kredit zur Verfügung gestellt werden.

Wird das Kapital befristet überlassen, spricht man von Fremdkapital. Man unterscheidet kurzfristige, mittelfristige und langfristige Fremdfinanzierung.³²

³¹ Vgl. Mandl, Dieter; Bertl, Romuald; Winterheller, Manfred; Fattinger, Stefan; Frühwirt, Walter; a.a.O.; S. 24 f.

³² Vgl. Mandl, Dieter; Bertl, Romuald; Winterheller, Manfred; Fattinger, Stefan; Frühwirt, Walter; a.a.O.; S. 36 f.

Die Gründung eines eigenen Unternehmens erfordert meist einen so hohen Kapitaleinsatz, der die eigenen finanziellen Möglichkeiten übersteigt. In diesen Fällen, muss über eine optimale Fremdfinanzierung nachgedacht werden. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, Fremdkapital zu beschaffen. Man unterscheidet dabei folgende Kreditarten:

Langfristiger Bankkredit (Investitionskredit):

Dieser dient zur langfristigen Finanzierung des Anlagevermögens (Grundstücke, Gebäude, Maschinen etc.)

Man kann den (Bank-) Kreditbedarf senken, indem man auf alternative Kreditmöglichkeiten ausweicht oder ganz andere Finanzierungsformen wählt. Jede Finanzierungsform hat ihre Berechtigung und in der Praxis wird im Allgemeinen ein „Finanzierungs-Mix“ aus mehreren Finanzierungsformen optimal sein. Hierzu einige Möglichkeiten:³³

Öffentliche Finanzierungshilfen:

Diese dienen ebenfalls zur langfristigen Finanzierung des Anlagevermögens.

Kredit von Verwandten und Freunden

Lieferantenkredit:

Zur kurzfristigen Finanzierung des Umlaufvermögens (Warenfinanzierung). Diese Form des Kredites gewährt ein Zahlungsziel zwischen dem Zeitpunkt der Lieferung der Ware und der Bezahlung der Rechnung. Dabei handelt es sich um eine sehr teure Form des Kredites.

³³ Vgl. Böttges, Dorothee; Papendorf, Gerhard; Unternehmensgründung: Leitfaden für die Praxis; Bonn; 1992; S. 55

Kontokorrentkredit:

Ebenfalls zur kurzfristigen Finanzierung des Umlaufvermögens (Betriebsmittelfinanzierung). Dabei stellen Kreditinstitute den Unternehmen für ihr Geschäftskonto einen Kreditrahmen zur Verfügung. Die Kreditausnutzung ergibt sich aus den täglichen Dispositionen bis zur vereinbarten Obergrenze.

Einrichtungskredit:

Dieser dient zur langfristigen Finanzierung der Geschäftsausstattung.

Das **Leasing** stellt eine Alternative zu traditionellen Finanzierungsformen dar. Auf der Grundlage eines Leasingvertrages überlässt der Leasinggeber dem Leasingnehmer ein Wirtschaftsgut über einen bestimmten Zeitraum gegen Entgelt zur Nutzung. Der Leasingnehmer mietet also ein Wirtschaftsgut, anstatt zu kaufen.

Eine **Bürgschaft** wird notwendig, wenn für langfristige Kredite mit regelmäßiger Tilgung bankmäßige Sicherheiten nicht mit erforderlichem Umfang zur Verfügung stehen. Dies kann entweder von dritter Seite (zB Verwandten) gewährt werden, es kann aber auch die Ausfallbürgschaft einer Bürgschaftsbank beantragt werden.³⁴

Venture Capital oder Wagniskapital:

Dies ist eine sehr aufwendige Finanzierungsmöglichkeit. Eine Kapitalbeteiligungsgesellschaft beteiligt sich mit einem Anteil an dem Gründungsunternehmen in der Hoffnung, diesen nach einem längerem Zeitraum (ca. 10 Jahre) mit einem erheblichen Wertzuwachs wieder zu veräußern. Diese Finanzierung ist allerdings nur für besonders wachstumsstarke, gewinnträchtige Vorhaben praktikabel. Zum Beispiel ist in Deutschland dieses Wagniskapital deutlich weniger verbreitet als in den USA.³⁵

³⁴ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 242 ff.

³⁵ Vgl. Klandt, Heinz; Finke-Schürmann, Tanja; Existenzgründung für Hochschulabsolventen; So erstellen Sie einen überzeugenden Business Plan; Frankfurt/Main; 1998; S. 139

Bei der Kreditanfrage sollten genaue Angaben zur Kredithöhe und zum Verwendungszweck gemacht werden. Als Grundlage dienen der Kapitalbedarfsplan und der darauf aufbauende Finanzierungsplan. Der Bank muss das komplette Unternehmenskonzept vorgelegt werden.³⁶

Die Bank prüft im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung, ob der Unternehmer mit seinem Vorhaben die Gewähr für eine ordnungsgemäße Rückzahlung und Erfüllung der Zinsverbindlichkeiten bietet.

Bei der Kreditfähigkeitsprüfung geht es darum, ob der Unternehmer überhaupt berechtigt ist, einen im Namen der Firma einen Kredit aufzunehmen, außerdem muss man dazu volljährig und geschäftsfähig sein. Daneben wird die persönliche Kreditwürdigkeit geprüft. Dabei geht es darum, ob der potentielle Kreditnehmer Gewähr bietet, den Kredit auch zurückzahlen zu wollen. Hierfür werden Bonitätsauskünfte eingeholt.³⁷

Fördermöglichkeiten:

Es gibt eine Fülle von öffentlichen Fördermaßnahmen, mit deren Hilfe die Wirtschaftskraft und Konkurrenzfähigkeit insbesondere mittelständischer Betriebe gestärkt werden soll. Grundsätzlich gilt für alle Fördermaßnahmen das so genannte Subsidiaritätsprinzip d. h. der Staat tritt nur da unterstützend ein, wo die Mittel des einzelnen Betriebs zur Durchführung einer sinnvollen Maßnahme nicht ausreichen oder wo eine gesamtwirtschaftlich sinnvolle Maßnahme ohne die staatliche Unterstützung unterbleiben würde. Im Regelfall wird zusätzlich eine angemessene Eigenbeteiligung verlangt.³⁸

³⁶ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 247

³⁷ Vgl. Böttges, Dorothee; Papendorf Gerhard; a.a.O.; S. 53

³⁸ Vgl. Böttges, Dorothee; Papendorf Gerhard; a.a.O.; S. 56 f.

2.2.4. Die Innenfinanzierung

Unter Innenfinanzierung ist jene Finanzierung zu verstehen, bei der die finanziellen Mittel über den Verkauf bzw. über den Verkaufsbereich dem Unternehmen zufließen.

Selbstfinanzierung:

Unter der so genannten Selbstfinanzierung wird hier die Finanzierung aus Ertragsüberschüssen verstanden.

Weitere Arten dieser Finanzierungsform sind die Finanzierung durch Abschreibungen, die Finanzierung aus Rückstellungen und die Finanzierung aus Kapitalrückstellungen.³⁹

³⁹ Vgl. Mandl, Dieter; Bertl, Romuald; Winterheller, Manfred; Fattinger, Stefan; Frühwirt, Walter; a.a.O.; S. 87 ff.

2.3. Wahl des Standortes

Die Wahl des Standorts ist eine Grundsatzentscheidung mit langfristiger Wirkung, die sich unter Umständen nur schwer rückgängig machen lässt. Die Wahl ist so zu treffen, dass langfristig der größtmögliche Gewinn erzielt werden kann.

Die Wahl des Standortes ist immer ein Problem des Abwägens von Kosten- und Absatzvorteilen. Es sind eine Vielzahl von Faktoren zu berücksichtigen, welche miteinander in Konkurrenz stehen können. Zum Beispiel können an einem Standort besonders günstige Arbeitskosten herrschen jedoch auch schlechte Verkehrsbedingungen vorliegen.⁴⁰

In manchen Branchen kommt der richtigen Standortwahl die entscheidende Bedeutung für den Geschäftserfolg zu. Natürlich muss man im Vorhinein prüfen, ob der geplante Geschäftsbetrieb am vorgesehenen Standort überhaupt möglich und zulässig ist und wie teuer die Räume sind.⁴¹

Die Standortproblematik stellt sich aus der Sicht des einzelnen Gründungsvorhabens sehr unterschiedlich dar. Im Bereich des konsumnahen Einzelhandels und der konsumnahen Dienstleistungen ordnet sich die Standortwahl insbesondere dem Absatzbereich zu.

Ganz anders sieht die Standortproblematik aus der Sicht der meisten Industrieunternehmen aus. Hier geht es zB um Beschaffungsaspekte (Rohstoffe) oder um dominante Produktionsaspekte (Umweltschutzauflagen).

Mehr als 90 % aller Unternehmensgründungen finden mehr oder minder am oder in der Nähe des bisherigen Wohn- / Studienortes statt. Dies gilt als Vorzug wenn man in Betracht zieht, dass der Gründer somit bereits über detaillierte Kenntnis des regionalen Marktes, vorhandene Beziehungen zu Banken und Sparkassen, Kenntnis der Infrastruktur von Straßen- und Eisenbahnstruktur bis hin zur Vertrautheit mit Behörden und Ämtern verfügt.

⁴⁰ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 44

⁴¹ Vgl. Böttges, Dorothee; Gerhard Papendorf; a.a.O.; S. 14

Weiters geht es darum, die Lage und Struktur des Standortes zu definieren. Die Lage im Hinblick auf einen bestimmten Stadtteil oder eine bestimmte Qualität von Einkaufslagen und zum anderen die strukturellen Anforderungen an die Standorträumlichkeiten, also die Frage der Größe von Büro, Lager oder Werkstattflächen. Da in den überwiegenden Fällen derartige Räumlichkeiten nicht speziell für das Gründungsvorhaben gebaut werden, sondern auf vorhandene Gewerbeflächen zurückgegriffen wird, sind Idealvorstellungen nur selten zu realisieren. Es macht also Sinn, sich vorzugsweise auf die Definition von Mindestanforderungen zu konzentrieren.⁴²

Die Standortwahl kann einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben. Welcher Standort der richtige ist, hängt von mehreren Kriterien ab, zB:

- die Art des Geschäftes
- den Bedürfnissen der Kunden
- den Kaufgewohnheiten der Kunden
- den Kosten
- der erforderlichen Werbewirksamkeit Ihres Standortes,
- Verbauungs- und Flächenwidmungsplänen
- Umweltschutzgesichtspunkten
- zu erwartende Anrainerproteste (etwa bei Arbeit außerhalb der üblichen Arbeitszeiten).⁴³

⁴² Vgl. Klandt, Heinz; Gründungsmanagement; Der integrierte Unternehmensplan; München; 1999; S. 164 f.

⁴³ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 51

Marktlücken ohne große Konkurrenz am Ort sind oft die besten Geschäftsideen. Der alte Wunschtraum, eine Geschäftsidee zu finden, die einen vollständig und für alle Zeiten vor Konkurrenz schützt, bleibt fast immer ein Traum.

Durch eine gute Geschäftsidee, rechtzeitiges Einsteigen in einen neuen Markt, persönlichen Einsatz, gute Mitarbeiter und andere Faktoren kann man sich einen erheblichen Vorsprung vor der Konkurrenz aufbauen. Indem man wie alle erfolgreichen Unternehmen stets nach neuen, zusätzlichen Geschäftsideen Ausschau hält und auch im Innenbetrieb alle Verbesserungsmöglichkeiten für mehr Kundennutzen ausschöpft, kann man sich diesen Konkurrenzvorsprung im Laufe der Zeit immer wieder verschaffen, auch wenn die Konkurrenz aufzuholen versucht.⁴⁴

Wenn man die Unternehmen kennt, die ein ähnliches oder sogar das gleiche Leistungsangebot an die von der Unternehmensgründung ins Auge gefassten Kundengruppen verkaufen, dann sind die Wettbewerbsvorteile dieser Unternehmen zu identifizieren und das Potential der eigenen Geschäftsidee damit zu vergleichen. Ein solcher Vergleich wird als Konkurrenz- oder Wettbewerbsanalyse bezeichnet und umfasst folgende Schritte:

- Identifikation der relevanten Konkurrenten,
- Festlegung eines Kriterienkatalogs für den Wettbewerbsvergleich,
- Festlegung der Informationsquellen und Datenbeschaffung,
- Festlegung der Bewertungsmaßstäbe,
- Datenauswertung und Ergebnisdarstellung.⁴⁵

⁴⁴ Vgl. Rentrop, Norman; Tips zur Unternehmensgründung; 10., überarbeitete und erweiterte Auflage; Bonn; 1991; S. 204 f.

⁴⁵ Vgl. Rüggeberg, Harald; Marketing für Unternehmensgründer; Von der ersten Geschäftsidee zum Wachstumsunternehmen; Wiesbaden; 2003; S. 29

2.4. Wahl der Rechtsform

Diese Einleitung führt zu einem wichtigen Unterschied zwischen den einzelnen Gesellschaftsformen:

Handelt eine juristische Person, so haftet diese nicht mit ihrem Privatvermögen, sondern nur mit dem Vermögen der Gesellschaft. Dies ist bei Personengesellschaften anders. Hier handelt eine natürliche Person, und diese kann mitsamt ihrem Privatvermögen zur Rechenschaft gezogen werden.

Personengesellschaften tragen ein besonders hohes Risiko. Unterläuft einem Einzelunternehmen oder einem Gesellschafter einer Personengesellschaft ein kostspieliger Fehler, kann das den geschäftlichen Ruin bedeuten.

Wenn aber eine juristische Person die Firma führt, ist das Privatvermögen des Gesellschafters geschützt: Haus und Hof bleiben auch im schlimmsten Fall im Besitz des Geschäftsführers, sofern diese zum Privateigentum gehören.

Die Gründung einer GmbH empfiehlt sich, wenn ein hoher Umsatz zu erwarten und das Risiko, Schiffbruch zu erleiden, groß ist. Eine Personengesellschaft dagegen bietet sich an, wenn man klein anfangen will. Wichtigstes Entscheidungskriterium ist das Risiko: Wer erst einmal Millionen investieren muss und selbst produziert, ist mit einer GmbH gut beraten. Wer ohne Kapitaleinsatz startet und geringes Risiko hat, dem genügt in der Regel die Personengesellschaft.⁴⁶

Die Wahl der Rechtsform hat eine wichtige Bedeutung für jedes Unternehmen. Sie ist eine unternehmerische Entscheidung, die sich langfristig auf die wirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Behandlung Ihres Unternehmens auswirkt.

⁴⁶ Vgl. Hofert, Svenja; Praxisbuch Existenzgründung; Erfolgreich selbständig werden und bleiben; Frankfurt/Main; 2010; 143 f.

Für Existenzgründer kann zum Start die Gründung einer Einzelfirma sinnvoll sein. Wenn das Unternehmen wächst, ist womöglich der Übergang in eine andere Rechtsform – zB in eine GmbH – anzuraten. Dies lässt sich in vielen Fällen im Vorhinein nicht so genau beurteilen.⁴⁷

Eine grundsätzliche Empfehlung, welche Rechtsform die optimale ist, kann nicht gegeben werden. Die Wahl zwischen den verschiedenen Rechtsformen muss für den jeweiligen Einzelfall erfolgen. Die wichtigsten Bestimmungsgründe für die Wahl der Rechtsform sind:

- Handelsrechtliche Geschäftsführungs- und Vertretungsrechte
- Haftungsverhältnisse
- Gewinnansprüche
- Publizitätsvorschriften
- Finanzierungserfordernisse und Finanzierungsmöglichkeiten
- Steuerbelastungen⁴⁸

2.4.1. Auswirkungen der Rechtsformwahl

- die persönliche Haftung der Unternehmer (Geschäftsführung)
- Besteuerung
- Möglichkeit der Finanzierung, vor allem die Möglichkeit der Eigenkapitalbeschaffung
- Kosten: zB Gründungskosten, Kapitalerhöhungskosten
- das Image des Unternehmens

⁴⁷ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 38

⁴⁸ Vgl. Risak, Johann; Exner, Karin; Stadler, Susanne; a.a.O.; S. 51

2.4.2. Die formale Gestaltung der Rechtsform

Die formale Ausgestaltung der einzelnen Rechtsform ist von der jeweiligen Rechtsgrundlage bestimmt. Wesentliche Formalkriterien, die auch materielle Auswirkungen haben sind:

- die Mindestpersonenanzahl bei der Gründung
- die Rechtspersönlichkeit
- die Art des Gründungsaktes
- die Eigentumsverhältnisse (Eigenkapitalgeber)
- die Geschäftsführung
- Das nominelle Mindestkapital

2.4.3. Die materielle Gestaltung der Rechtsform

Diese wird maßgeblich von der formellen Gestaltung beeinflusst. Materiell Gestalten heißt, diejenige Rechtsform zu finden, die den Bedürfnissen der Unternehmensgründer (= persönliche Motive) und des Unternehmens (= betriebliche Motive) gleichermaßen entspricht. Die persönlichen Motive werden sich vorrangig auf die Frage der Kapitalaufbringung, der Geschäftsführung, der Haftung und der Gewinnverteilung beschränken. Aus betrieblicher Sicht ist ebenfalls die Kapitalaufbringung von vorrangiger Bedeutung. Daneben sind auch die Fragen der rechtsformspezifischen Kosten sowie der Publizierungs- und Prüfungsvorschriften zu beachten.⁴⁹

⁴⁹ Vgl. Mandl, Dieter; Bertl, Romuald; Winterheller, Manfred; Fattinger, Stefan; Frühwirt, Walter; a.a.O.; S. 340

Prinzipiell können Unternehmen als Einzelunternehmen oder als Gesellschaft gegründet werden.

2.4.4. Die Einteilung der Gesellschaften

- Personengesellschaften:

- Stille Gesellschaft

- Gesellschaft des bürgerlichen Rechts

- Partnergesellschaft

- Offene Handelsgesellschaft

- Kommanditgesellschaft

- keine eigene Rechtspersönlichkeit

- mind. ein Gesellschafter haftet mit Privatvermögen

- voll haftende Gesellschafter haften gesamtschuldnerisch

- Gesellschafter sind Steuersubjekt, dh sie werden besteuert

- nur Vollhafter sind zur Geschäftsführung befugt

- Abstimmung in Gesellschaftsversammlungen nach Köpfen

- Kapitalgesellschaften:

- Gesellschaft mit beschränkter Haftung

- Aktiengesellschaft

- eigene Rechtspersönlichkeit

- Steuersubjekt, dh Gesellschaft wird besteuert

- Gesellschafter haften nicht mit ihrem Vermögen

- Geschäftsführer und Vorstände brauchen keine Beteiligung zu halten (Ausnahme: KGaA)

- Abstimmung in Gesellschaftsversammlung nach Kapitalanteilen⁵⁰

⁵⁰ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 38 f.

2.5. Anmeldeformalitäten

Die Gründung eines Unternehmens erfordert eine Vielzahl von Anmeldeformalitäten und die Beachtung von zahlreichen gesetzlichen Vorschriften. Die Anmeldeformalitäten sind rechtsformabhängig.⁵¹

In der Bundesrepublik Deutschland gilt der Grundsatz der Gewerbefreiheit. Dies bedeutet, dass jedermann das Recht garantiert ist, ein Gewerbe ausüben zu können. Für die Ausübung bestimmter Gewerbe und Berufe gelten allerdings spezielle Zulassungsvorschriften.

Grundsätzlich gilt, dass die Aufnahme einer gewerblichen Tätigkeit beim zuständigen Amt der Stadtverwaltung anzuzeigen ist. Nicht unter das Gewerbe-recht fallen die freien Berufe (Ärzte, Rechtsanwälte, Architekten usw.).⁵²

Innerhalb von drei Tagen nach Eingang der Anzeige wird deren Empfang von der Behörde auf dem Durchschlag (Gewerbeschein) bestätigt.⁵³

Sowohl Einzelkaufleute als auch Handelsgesellschaften sind bei dem Gericht in dessen Bezirk sie ihren Sitz haben, zur Eintragung in das Handelsregister anzumelden. Das Handelsregister ist ein öffentliches Register, das Auskunft über den rechtlichen Aufbau eines Unternehmens gibt.⁵⁴

Wer einen gewerblichen oder freiberuflichen Betrieb oder eine Betriebsstätte eröffnet, hat das dem örtlichen Finanzamt innerhalb eines Monats nach Eröffnung mitzuteilen. In der Regel teilt die Gewerbebehörde dem Finanzamt die Gewerbeanmeldung mit. Sobald das Finanzamt Kenntnis von der Tätigkeit erlangt, verschickt es ein Anschreiben mit Fragebogen um prüfen zu können, ob eine Steuerpflicht im Sinne des Einkommens-, Umsatz- und Gewerbesteuer-gesetzes besteht. Das Finanzamt teilt dann die Steuernummer mit.

⁵¹ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 339

⁵² Vgl. Böttges, Dorothee; Gerhard Papendorf; a.a.O., S. 27

⁵³ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 341

⁵⁴ Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 343

Jeder Betrieb, der Arbeitnehmer beschäftigt, muss bei seinem örtlich zuständigen Arbeitsamt angemeldet werden. Das Arbeitsamt teilt dem Betrieb dann eine achtstellige Betriebsnummer zu, die für das Meldeverfahren der gesetzlichen Sozialversicherung benötigt wird, für welche eine Anmeldepflicht besteht. Zu den Zweigen der gesetzlichen Sozialversicherung gehören die Kranken-, Pflege-, Renten-, Arbeitslosen- und Unfallversicherung. Bei der Anmeldung der verschiedenen Zweige ist man an bestimmte Fristen gebunden.⁵⁵

Für gewerbliche Unternehmen besteht eine Pflichtmitgliedschaft zur Industrie- und Handelskammer, welche von der Stadtverwaltung im Rahmen der Gewerbeanmeldung informiert wird. Für die Mitgliedschaft wird jährlich ein Beitrag erhoben, welcher sich aus einem Grundbeitrag und einer Umlage zusammensetzt.⁵⁶

⁵⁵ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 347 ff.

⁵⁶ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 351

2.6. Marketing

2.6.1. Corporate Identity

Als Unternehmer sollte man gesehen, beachtet und wieder erkannt werden. Damit dies gelingt sollte das Unternehmen immer gleich auftreten, das heißt immer gleich und unverwechselbar bleiben. Diesen Einheitlichen Auftritt bezeichnet man als Corporate Identity.

Die Corporate Identity setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen:

Corporate Communications:

Die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit seinen Interessensgruppen kommuniziert. Dazu zählen zB Kunden, Medien, etc.

Corporate Design:

Die Art und Weise, wie sich ein Unternehmen darstellt. Dies umfasst sowohl Farben und Schriften als auch einen gleich bleibenden Stil.

Corporate Behaviour:

Die Art und Weise, wie sich ein Unternehmen verhält. Dabei geht es nicht nur um das Verhalten gegenüber Kunden und Geschäftspartnern, eine ebenso große Rolle spielt das Verhalten gegenüber den Mitarbeitern, das den Zustand einer Firma widerspiegelt.⁵⁷

Die Corporate Identity wächst nicht selten mehr oder weniger zufällig. Meist muss sie bereits nach Monaten oder erst nach Jahren komplett überarbeitet werden.

⁵⁷ Vgl. Hofert, Svenja; a.a.O.; S. 326

2.6.2. Die sieben Schritte des perfekten Auftritts

Die folgenden sieben Schritte führen zu einem professionellen Auftritt des Unternehmens:

Name wählen:

Der Firmenname hat viel mit dem Auftritt zu tun. Der Name sollte kurz und leicht zu merken sein. Außerdem sollte auf internationale Nutzbarkeit geachtet werden. Weiters sollte der Name ausbaufähig sein, sollte eine Änderung des Geschäftsmodelles oder der Produktpalette eintreten. Nichtssagende Abkürzungen sollen vermieden werden.

Logo gestalten:

Ein gutes Logo prägt sich ein und identifiziert den Absender. Manchmal reicht eine bestimmte Schrift und eine Farbe aus um einen außergewöhnlichen Wiedererkennungswert zu erzielen, wie man am Beispiel Coca-Cola erkennen kann.

Durch ein Bildelement kann die Merkfähigkeit des Namens erhöht werden. Dieses Bild sollte mit dem Unternehmensinhalt harmonisieren.

Farbe wählen:

Bei kleineren Unternehmen kann allein schon die Farbe eine bestimmte Herkunft und Branchenzugehörigkeit signalisieren. Es ist jedoch auch nicht immer gut, sich an Standardfarben der Branche zu orientieren, da man sich dadurch in die Masse einfügt anstatt sich abzugrenzen.

Die Unternehmensfarben können nicht nur Visitenkarten und Briefpapier sondern auch die Homepage und die Hausfarbe des Büros gestalten.

Schrift wählen:

Die Schrift ist nicht nur Bestandteil des Logos, sondern tritt überall auf, wo schriftlich kommuniziert und präsentiert wird.

Ein und dasselbe Wort kann in unterschiedlichen Schriftarten unterschiedliche Bedeutung erhalten. Man sollte die Auswahl der richtigen Schrift einem Grafiker überlassen.

Grundraster festlegen:

Man sollte einen Grundraster für Druckerzeugnisse und den Internetauftritt festlegen, da dadurch die Publikationen einheitlich und klar wirken.

Aussagen festlegen:

Produkte und Dienstleistungen sollen immer in identischer Art und Weise dargestellt werden. Dies bedeutet: Wenn ein Unternehmen auf der Luxus-schiene agiert, kann es sich zukünftig nicht als Billiganbieter präsentieren.

Werbemittel festlegen:

Oft geht es Gründern nur darum Werbemittel zu haben, die alle haben. Man sollte sich im Vorhinein genau überlegen, ob Visitenkarten, Briefpapier, Flyer etc. wirklich benötigt werden, da dies einen hohen Kostenfaktor für den Gründer darstellt.

Werbemittel professionell gestalten und produzieren:

Hierbei sollten unbedingt professionelle Grafiker um Rat gebeten werden. Auch die Kosten für den Druck der Werbemittel verglichen sollten werden.⁵⁸

⁵⁸ Vgl. Hofert, Svenja; a.a.O.; S. 329 ff.

2.6.3. Marketing im engeren Sinn

Marketing ist jedoch auch mehr als Werbung. Marketing ist eine Unternehmensphilosophie, eine Systematik, mit der man ein Unternehmen steuert. Diese Konzeption verlangt, sämtliche Strategien und Aktionen im Hinblick auf Marktanforderungen und –potential zu prüfen.

Darauf aufbauend lassen sich vier Bausteine des Marketings unterscheiden, die zusammen den Marketing-Mix bestimmen:

- die Produkt- und Programmpolitik
- die Distributionspolitik
- die Preispolitik
- die Kommunikationspolitik⁵⁹

Der Gründer greift im Marketing die in der Markt- und Wettbewerbsanalyse gewonnenen Erkenntnisse über die Kunden, den Wettbewerb und die eigenen Stärken sowie Chancen und Risiken mit dem Ziel auf, die Bedürfnisse der Kunden anzusprechen und ihnen einen hohen Kundennutzen zu bieten. Dazu werden die Kunden ggf. nach den unterschiedlichen Bedürfnissen differenziert und unterschiedliche Zielgruppen gebildet. Der Gründer segmentiert den Markt in voneinander abgegrenzte und ausreichend große Ziel- oder Kundengruppen (Marktsegmente), die er durchaus unterschiedlich und getrennt voneinander bearbeitet. Es geht darum, der jeweiligen Kundengruppe und letztlich jedem Kunden eine einzigartige Leistung (USP = Unique Selling Proposition) anzubieten, die genau seine Bedürfnisse trifft und die der Wettbewerb nicht anbietet bzw. anbieten kann.⁶⁰

⁵⁹ Vgl. Rasner, Carsten; Füser, Karsten; Faix, Werner G.; Das Existenzgründer Buch; Von der Geschäftsidee zum sicheren Geschäftserfolg; 2. Auflage; Lansberg / Lech; 1997; S. 274

⁶⁰ Vgl. Walger, Gerd; Neise, Ralf; Existenzgründung; Der persönliche Weg in die unternehmerische Selbstständigkeit; Stuttgart; 2012; S. 38

Eines der Merkmale erfolgreicher Unternehmens ist, dass sie mehr Werbung als vergleichbare Firmen betreiben. Werbung in Form von Anzeigen, Prospektverteilungen, Werbebriefen, aber auch in Form von besserer Lage, Mund-zu-Mund-Propaganda oder Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit). Gerade wenn man ein Unternehmen gründet und Marktanteile gewinnen will, kommt es auf eine Werbung an.⁶¹

Marketing bedeutet marktorientierte Unternehmensführung und verfolgt als wesentliche Grundgedanken,

das Unternehmen mit allen seinen Mitarbeitern auf die Erfüllung der Kundenwünsche auszurichten, es in der Vorstellungswelt seiner Kunden als die beste erhältliche Alternative zu positionieren und möglichst einzigartige Vorteile gegenüber dem Wettbewerb zu entwickeln, die die Grundlage für eine dauerhafte Gewinnerzielung bilden.⁶²

Der Zweck des Marketings besteht darin, Menschen ein für sie passendes Angebot zu machen und alles zu tun, diese Menschen anschließend für dass eigene Angebot zu gewinnen. Deshalb besteht die Hauptaufgabe eines Marketing für Unternehmensgründungen in der Entwicklung eines Geschäftskonzeptes, das die Bedürfnisse der potentiellen Kunden mit möglichst hohem Kundennutzen befriedigt, so dass das zugrunde liegende Angebot mit einem vom Markt akzeptierten Preis- / Leistungs-Verhältnis verkauft werden kann und im möglichst schnellen Aufbau eines unverwechselbaren und positiv mit der zu treffenden Kaufentscheidung verbundenen Vorstellungsbildes (Image) des Unternehmens und seiner Leistungsangebote in der Wahrnehmung der Zielkunden. Dieses Wahrnehmungsbild ist die Grundlage für die Entstehung von Kundenvertrauen.⁶³

⁶¹ Vgl. Rentrop, Norman; a.a.O.; S. 146

⁶² Vgl. Rüggeberg, Harald; a.a.O.; S. 3

⁶³ Vgl. Rüggeberg, Harald; a.a.O.; S. 4

„Tu Gutes und sprich darüber“, auf diese Kurzformel könnte man Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) bringen.⁶⁴

Öffentlichkeitsarbeit zielt im Gegensatz zu Werbung und Verkaufsförderung auf die mittel- und langfristig orientierte Entwicklung von Beziehungen zu den so genannten Stakeholdern (Bezugsgruppen) des Unternehmens. Eine zwischen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit stehende Form ist die Produkt-PR, die vor allem zur Ankündigung von Neuprodukten Verwendung findet. Dabei werden Berichte, vorbereitete Texte der Hersteller, über neu vorgestellte Leistungsangebote in den Fachmedien im redaktionellen Teil veröffentlicht. Derartige Kurzberichte haben eine erheblich höhere Reaktion der Zielgruppe zur Folge als Anzeigen vergleichbarer Größe und sind kostenlos bzw. mit vergleichsweise geringen Kosten im Vergleich zu Anzeigen verbunden.⁶⁵

⁶⁴ Vgl. Rentrop, Norman; a.a.O.; S. 153

⁶⁵ Vgl. Rüggeberg, Harald; a.a.O.; S. 189

3. Formen der Unternehmensgründung

3.1. Übernahme eines bestehenden Unternehmens

Die Betriebsübernahme bietet als Alternative zur Neugründung drei wesentliche Vorteile:

Der Marktzugang kann durch einen bereits vorhandenen Kundenstamm erleichtert werden.

Da in der Regel das Personal übernommen werden kann, kann der Existenzgründer auf ein eingespieltes Team aufbauen.

Die Übernahme der Räumlichkeiten und die vorhandene technische Grundausstattung erlauben einen Start ohne Verzögerung.

Darüber hinaus haben erfolgreiche Betriebsübernahmen auch einen strukturellen Effekt. Hierdurch kann eine Liquidation durchaus überlebensfähiger Betriebe verhindert werden.

Sie bieten jedoch nicht automatisch eine Gewähr für eine langfristig sichere Existenz.⁶⁶

Der angebotene Betrieb muss genauestens unter die Lupe genommen werden. Dazu gehört unter anderem die sorgfältige Prüfung der Motivation der Betriebsaufgabe. Möglicherweise stecken wirtschaftliche Schwierigkeiten oder drohende Gefahren für den Betrieb dahinter.

⁶⁶ Vgl. Kroll, Harry; Drexhage, Axel; Klawun, Achim; Schlieckmann, Otto; Sudmeyer, Eckhard; Sylla, Horst; Existenzgründung Existenzsicherung; Erfolg als Unternehmer; Hannover; 1995; S. 39

Die folgenden Kriterien sollten dabei geprüft werden:

- Stößt das bisherige Produkt- und Dienstleistungsprogramm nach wie vor auf Akzeptanz? Eventuell ist ein hoher Forschungs- und Entwicklungsaufwand notwendig.
- Kann der bisherige Kundenstamm gehalten werden bzw. inwieweit müssen neue Kunden gewonnen werden?
- Es sollte sich keine schlechte Standortqualität und kein schlechtes Konkurrenzverhältnis aufweisen und diese sollten sich auch in absehbarer Zukunft nicht verschlechtern.
- Ob die Betriebsräume auch zukünftig geeignet und auch langfristig vertraglich gesichert sind. Auch die Höhe der Miete ist zu berücksichtigen.
- Bei allen Maschinen ist die Funktionsfähigkeit zu prüfen ebenso wie der Stand der Technik.
- Die Anzahl der Mitarbeiter und deren Qualifikation sind zu überprüfen.
- Über die Ertragslage des Betriebes sollte man sich einen Überblick beschaffen. Dazu lässt man sich die Bilanzen der letzten Jahre vorlegen.⁶⁷

Erfolgreiche Übernahmen sind dadurch gekennzeichnet, dass ein individuelles Übernahmekonzept erarbeitet wurde, welches den Interessen beider Parteien am ehesten entspricht.

Bei der Betriebsübernahme ist grundsätzlich zwischen der unentgeltlichen Übernahme (Schenkung) und der entgeltlichen Übernahme (Kauf, Pacht) zu unterscheiden.⁶⁸

⁶⁷ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 49 f.

⁶⁸ Vgl. Kroll, Harry; Drexhage, Axel; Klawun, Achim; Schlieckmann, Otto; Sudmeyer, Eckhard; Sylla, Horst; a.a.O.; S. 39

3.2. Der Kauf

Beim Kauf erwirbt der Übernehmer die wesentlichen Betriebsgrundlagen des Betriebes, also die Gegenstände, denen zur Führung des Betriebes erheblich Gewicht beizumessen ist.

Dies sind im Besonderen Grundstücke, Gebäude, Maschinen und weiteres Inventar. Dominierend ist hier die Frage nach der Höhe des Kaufpreises. In der Regel ist hierbei eine Bewertung notwendig.

Die Vereinbarung der Zahlungsmodalitäten kommt eine besondere Bedeutung zu. Bei Vereinbarung einer Einmalzahlung an einem bestimmten Stichtag muss die gesamte Investitionssumme an diesem Tag bereitstehen. Durch Vereinbarung von wiederkehrenden Zahlungen kann die Höhe des sofort notwendigen Finanzierungsbedarfs gemindert werden. Es ist darauf zu achten, dass die Belastungen aus den wiederkehrenden Zahlungen bzw. bei Mischformen wirtschaftlich getragen werden können.

3.3. Die Pacht

Bei der Pacht bleibt der bisherige Betriebsinhaber Eigentümer der wesentlichen Betriebsgrundlagen. Gegen eine Pachtzahlung kann der Übernehmende die Wirtschaftsgüter (Grundstücke, Gebäude, Maschinen etc.) nutzen. Die Höhe der Pacht ist Verhandlungssache.⁶⁹

Gegenüberstellung Kauf zu Pacht:

Die Vorteile des Kaufes sind, dass der Käufer Eigentümer der Wirtschaftsgüter wird und ein klares Besitzverhältnis vorliegt. Außerdem ist eine langfristige Sicherung des Standortes möglich. Nachteile können sich durch fehlendes Eigenkapital bei der Finanzierung entstehen. Ebenso ist es möglich, dass der Kaufpreis und die Rendite unverhältnismäßig sind.

⁶⁹ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 42 ff.

Als klaren Vorteil für die Pacht sprechen ein geringerer Kapitalbedarf, kein Eigentumserwerb und eine leichtere Finanzierung. Eine Pacht ist eine abzugsfähige Betriebsausgabe. Eine Pachtzahlung ist unter Umständen kostengünstiger als der Kapitaldienst beim Kauf.

Zu den Nachteilen zählt, dass Wirtschaftsgüter schwerer ersetzbar sind und es ebenso zu Problemen bei Reparaturen kommen kann. Außerdem handelt es sich bei der Pacht um keine endgültige Betriebsübergabe.

3.4. Die unentgeltliche Übernahme – Erbfolge:

Eine unentgeltliche Betriebsübernahme spielt vor allem bei Betriebsübergaben innerhalb der Familie eine Rolle. Der Betrieb geht hier häufig schenkungsweise im Wege einer vorweggenommenen Erbfolge an die nachfolgende Generation über. Die unentgeltliche Betriebsübernahme setzt voraus, dass alle wesentlichen Betriebsgrundlagen (Grundstück, Gebäude, Maschinen, Einrichtung etc.) übergeben werden. Für den Nachfolger bedeutet dies, dass er die Buchwerte weiterführen kann und damit die Aufdeckung und Versteuerung stiller Reserven zunächst vermieden wird.⁷⁰

⁷⁰ Vgl. Von Collrepp, Friedrich; a.a.O.; S. 43 f.

3.5. Die Beteiligung an einem bestehenden Betrieb

Besteht der Wunsch nach einer Selbständigkeit, muss nicht zwangsläufig ein neues Unternehmen gegründet bzw. ein bestehendes Unternehmen übernommen werden. Die Alternative nennt sich „tätige Beteiligung“, d. h., man kann sich auch als tätiger Gesellschafter in ein Unternehmen „einkaufen“.

Gute Gründe sind hierfür zB zu wenig Eigenkapital oder eine eher einseitige fachliche Ausrichtung. Vielleicht möchte man auch die bereits vorhandenen Betriebswege für eine eigene technische Neuentwicklung nutzen. Oftmals stellt die tätige Beteiligung nur den ersten Schritt in die Übernahme eines ganzen Unternehmens dar. Bei der tätigen Beteiligung ist es von höchster Priorität, dass die Gesellschafter zusammenpassen und eine harmonische Unternehmensführung gewährleisten.⁷¹

⁷¹ Vgl. Plümer, Thomas; a.a.O.; S. 72

4. Franchising als Alternative

4.1. Definition des Begriffes Franchising

Die offizielle Definition des Deutschen Franchise-Verbandes e. V., München, wurde von Erich Kaub entwickelt:

„Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbstständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Das System tritt am Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem zur Sicherung eines systemkonformen Verhaltes.

Das Leistungsprogramm des Franchisegebers ist das Franchisepaket; es besteht aus einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, der Gewährung von Schutzrechten, der Ausbildung des Franchisenehmers und der Verpflichtung des Franchisegebers, den Franchisenehmer aktiv und laufend zu unterstützen und das Konzept ständig weiterzuentwickeln.

Der Franchisenehmer ist im eigenen Namen und für eigene Rechnung tätig; er hat das Recht und die Pflicht, das Franchisepaket gegen Entgelt zu nutzen. Als Leistungsbeitrag liefert er Arbeit, Kapital und Informationen.⁷²

Im Allgemeinen sind Franchisesysteme durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

Es wird eine vertraglich geregelte, auf Dauer angelegte Zusammenarbeit zwischen selbständig bleibenden Unternehmen vereinbart.

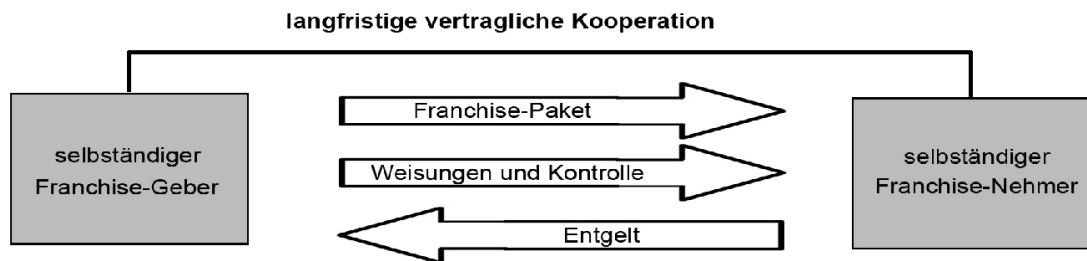
Aufgrund des Vertrages erhält das eine Unternehmen, d. h. der „franchisee“, der Franchisenehmer oder der Systempartner, gegen Zahlung eines einmaligen Betrages und / oder laufender Beträge die Genehmigung, unter genau festgelegten Bedingungen über bestimmte Rechte des anderen Unternehmens, d. h. des „franchisors“, des Franchisegebers oder des Systemträgers, zu verfügen.

⁷² Vgl. Kaub, Erich; Franchise-Systeme in der Gastronomie; Saarbrücken 1980, S. 29

Die Rechte, die Gegenstand des Vertrags sind, umfassen u. a. die Benutzung einer Marke oder des Firmennamens, die Erzeugung und / oder den Vertrieb einer Ware bzw. einer Warengruppe, die Anwendung eines Produktionsverfahrens oder einer Rezeptur (zB für Gerichte in Gaststätten), die Nutzung eines bestimmten Absatzprogramms.

Der Franchisegeber unterstützt den Franchisenehmer beim Aufbau und der Errichtung sowie der laufenden Führung des Betriebs, in dem die im Vertrag festgelegten Rechte ausgewertet werden.⁷³

Abb. 2: Grundprinzip des Franchising



Quelle: In Anlehnung an Sydow, Jörg (1994); Franchisingnetzwerke; Ökonomische Analyse einer Organisationsform der Dienstleistungsproduktion und –distribution; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg., Nr. 1, S. 96

Kernstück des Franchising ist das System. Es handelt sich dabei um ein komplexes Bündel von Know-how aus sämtlichen betrieblichen Bereichen und auf unterschiedlichen Managementebenen, verbunden mit einem bestimmten Systemzeichen, das den Marktauftritt des Betriebssystems kennzeichnet. Das System ist seiner Funktion nach als umfassendes Organisations- und Absatzsystem zu verstehen.

⁷³ Vgl. Tietz, Bruno; Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel; Köln-Berlin-München 1979, S. 6

Es umfasst u. a. Arbeitsabläufe für sämtliche vorkommenden operationellen Tätigkeiten, genaue Spezifikationen für Einrichtungen, Apparate, Mobiliar und Kleininventar, grundrissliche Layouts und Module, Interior Design-Vorschriften, Einkaufsspezifikationen im Lebensmittel- und Getränkebereich, Produktions- und Fertigungsanleitungen, Rezepturen, Vorgaben für Angebotsgestaltung und Verkaufspreise, administrative und Kontrollsysteme, werbliche Aussagen, Promotionen, Corporate Design und anderes mehr.

Wichtig ist, dass beim Systemfranchising nichts dem Zufall überlassen bleibt und dass kein Freiraum für unterschiedliche Interpretationen entsteht, was die Gestaltung des Produktes bzw. der Dienstleistung anbetrifft.⁷⁴

Generell wird zwischen Investitions- und Management-Systemen unterschieden. Investitions-System bedeutet, dass der Franchisenehmer Kapitalgeber, jedoch nicht ausführender Manager im Franchise-Betrieb ist. Management-System bedeutet, dass der Franchisenehmer selbst in seinem Franchise-Betrieb der erste Mann ist.

⁷⁴ Vgl. Kramer, Ernst; Baudenbacher, Carl; Druey, Jean Nicolas; Köndgen, Johannes; Koller, Alfred; Meier-Schatz, Christian J.; Pedrazzini, Mario M.; Schwander, Ivo; Neue Vertragsformen der Wirtschaft; Leasing, Factoring, Franchising; 2., überarbeitete und erweiterte Auflage; Bern-Stuttgart-Wien; 1992; S. 337

Eine weitergehende Variante des Franchising, das so genannte Master-Franchising gewinnt zunehmend an Bedeutung. Hierbei wird dem Franchisenehmer das Recht und die Pflicht übertragen eine Region oder ein ganzes Land mit Franchise-Betrieben aufzubauen. Diese Variante ist eine Mischung aus Investitions- und Management-Franchising.⁷⁵

Der Gedanke des Goodwill, auf den beide Parteien Anspruch haben, unterstreicht wiederum die enge Partnerschaft eines gegenseitigen „do ut des“, die jedes gesunde System begründen. „Partner for Profit“ lautet deshalb eine eingehende Studie der American Management Association, die sich gerade mit diesen psychologischen und für das Unternehmerdenken so wichtigen Frage beschäftigt.⁷⁶

Die Studie arbeitet überzeugend heraus, dass ein Franchise-System mehr als bloße Kaufbeziehungen, sondern einen permanenten Erfahrungsaustausch sowie Schulung und gegenseitige Zusammenarbeit bedeutet. Das Gefühl der Unabhängigkeit und Selbstständigkeit wird eben durch die Zugehörigkeit zum System verstärkt.

Der Partner findet Schutz und Förderung durch das System auf lange Sicht und baut daraus sein Marktkapital auf. Die Förderung in der Unternehmensführung, Schulung, der Wert des Symbols oder der Marke, Qualitätskontrolle, gemeinsame Verkaufsförderung etc. machen dieses System so attraktiv.⁷⁷

Franchisesysteme bieten für beide Partner erhebliche wirtschaftliche Vorteile:

Dem Franchisenehmer gelingt der Aufbau eines breiten Vertriebsnetzes nach eigenen Vorstellungen mit geringerem finanziellen Aufwand; er nutzt die regionale und lokale Verkaufserfahrung des Franchisenehmers und erspart die Einstellung entsprechenden Personals; der Franchisenehmer wird als freier Unternehmer eine höhere Motivation mitbringen als angestellte Arbeitnehmer.

⁷⁵ Vgl. Dieterle, Willi K. M.; Winckler, Eike M.; Unternehmensgründung; Handbuch des Gründungsmanagement; München; 1990; S. 550

⁷⁶ Vgl. American Management Association; Partners for Profit, A Study of Franchising, New York 1966/67

⁷⁷ Vgl. Gross, Herbert; Das Franchise-System; Neue Vertriebswege für Waren und Dienste; Düsseldorf und Wien, 1968, S. 63-64

Der Franchisenehmer nutzt den Bekanntheitsgrad und das Vertrauen in ein etabliertes System; er erspart erhebliche Anlaufkosten und erfährt besondere Hilfestellung bei der Gründung und bei dem Betrieb des Geschäfts (zB im Bereich der Werbung, des Einkaufs und der Unternehmensführung); er partizipiert an der Erfahrung und am Know-how des Franchisegebers; die Konkursrate bei Franchisegründungen ist deutlich geringer als bei unabhängigen Unternehmensgründungen.⁷⁸

4.1.1. Der Franchisegeber

Ein selbstständiger Unternehmer, der ein Geschäftskonzept entwickelt, erfolgreich erprobt hat und es anderen selbstständigen Unternehmern – seinen Franchisenehmern – gegen Entgelt und unter Einhaltung vertraglich festgelegter Regeln zur Verfügung stellt.

4.1.2. Der Franchisenehmer

Ein Selbstständiger Unternehmer, der das vom Franchisegeber entwickelte und erprobte Geschäftskonzept annimmt und im Rahmen eines Franchisevertrags am eigenen Standort und auf eigene Rechnung umsetzt.⁷⁹

4.1.3. Wirtschaftliche Grundtypen

In der Praxis werden verschiedene Grundtypen des Franchising unterschieden. Dabei wird zwischen produkt- und dienstleistungsbezogenen Franchisingssystemen differenziert.⁸⁰

⁷⁸ Vgl. Liesegang, Helmut C.; Der Franchise-Vertrag; 3. neubearbeitete Auflage, Heidelberg, 1990, S. 2

⁷⁹ Vgl. freygner.com; URL: <http://www.freygner.com/?portfolio=franchise-glossar-2>; am 02.03.2013

⁸⁰ Vgl. EuGH NJW 1986, 1415; OLG Schleswig NJW RR 1987, 220, 221; Skaupy, Franchising; München; 1987; S. 24 f.

Produktbezogene Franchisesysteme

Vertriebsfranchising:

Verbindung von Hersteller und (Einzel-) Händler zum Absatz von Waren des Herstellers, wobei sich die Franchise auf den Gesamtbetrieb des (Einzel-) Händlers oder nur auf eine Abteilung beziehen kann (zB in Kaufhäusern). In Betracht kommt auch die Zusammenarbeit von Herstellern mit mehreren Großhändlern oder die Verbindung von Großhändlern mit Einzelhändlern (zB Verkaufsringe).

Produktionsfranchising:

Der Franchisenehmer stellt nach den Anweisungen des Franchisegebers selbst Waren her und verkauft diese dann unter dem Warenzeichen des Franchisegebers.

Dienstleistungsbezogene Franchisesysteme

Der Franchisegeber vermittelt seinen Partnern ein spezielles Dienstleistungs-Know-how ggf. mit Verbindung von Produktveredelungstechniken (McDonald's).⁸¹

⁸¹ Vgl. Liesegang, Helmut C.; a.a.O.; S. 5

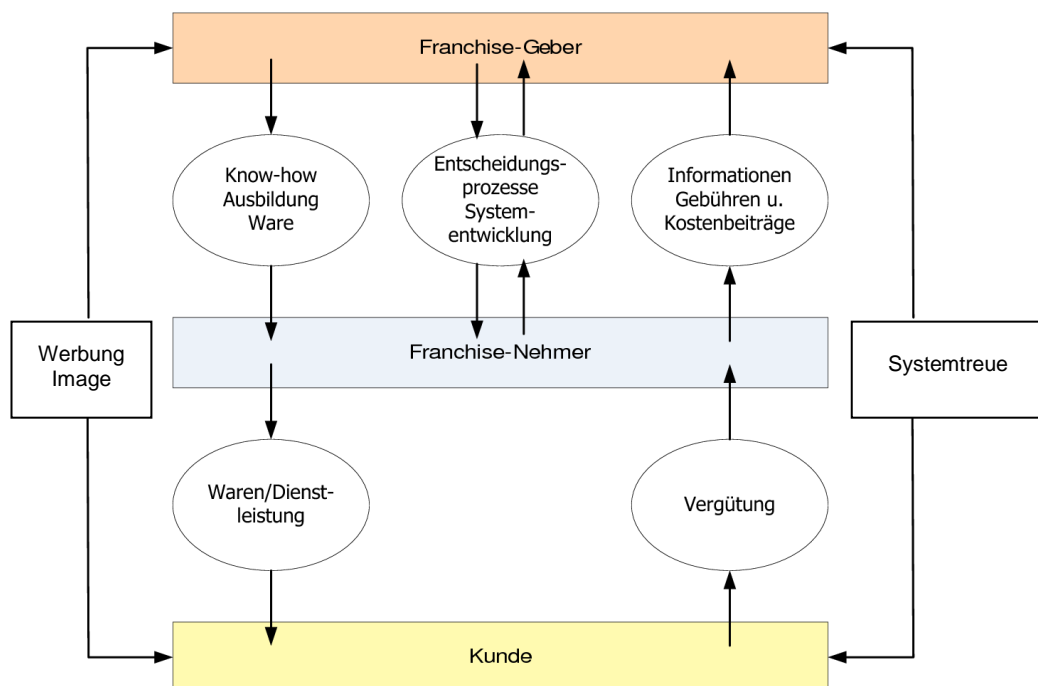
4.2. Merkmale des Franchising

Als Franchising werden solche Systeme der vertraglich geregelten Zusammenarbeit bezeichnet, bei denen die Franchisenehmer das Recht erhalten, gegen Vergütung und Gewährung von Kontrollrechten ein klar abgegrenztes Programm beim Absatz von Waren und / oder Dienstleistungen zu verwenden. Der Franchisegeber verpflichtet sich zur Durchführung von Maßnahmen, die die Aktivität des Franchisenehmers erleichtern oder fördern.

Im Franchising stellt der Wille zum gemeinsamen Erfolg eine wichtige Grundlage für den Auf- und Abbau von Systemen dar. Franchising ist organisatorisch stets vertikal strukturiert. Dies schließt zusätzliche horizontale Bindungen nicht aus.

Im Allgemeinen sind die Franchisesysteme durch die in der folgenden Übersicht dargestellten Merkmale gekennzeichnet.⁸²

Abb. 3: Das Franchisesystem



Quelle: eigene Zusammenstellung

⁸² Vgl. Tietz, Bruno; Handbuch Franchising, Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung; 2., völlig überarbeitete Auflage – Lansberg am Lech; 1991, S. 13 f.

Typische Merkmale von Franchisesystemen:

- Dauerhafte Zusammenarbeit zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer mit Absicherung einer marktkonformen Weiterentwicklung des Systems auf vertragliche Basis.
- Vertikale Systemstruktur mit Regelungen der Arbeitsteilung zwischen den Partnern und der Absicherung einer tragfähigen Organisation.
- Rechtliche Selbstständigkeit des Franchisenehmers.
- Unternehmerische Selbstständigkeit des Franchisenehmers im Rahmen der vertraglichen Vereinbarungen.
- Einräumung von Nutzungsrechten oder Bereitstellung eines Franchisepakets durch den Franchisegeber gegen Entgelt, z. B. für
 - Marken, Namen, Firmenzeichen,
 - Produktionsverfahren oder Rezepturen,
 - Image und Erfahrung,
 - Absatzprogramme.
- Verpflichtung des Franchisenehmers zu im Einzelnen festgelegten Handlungsweisen, z. B. zu
 - Informationspflicht,
 - Systemkonformen Verhalten.
- Weisungs- und Kontrollrechte des Franchisegebers.
- Beim Franchisenehmer Einsatz von persönlicher Arbeitskraft, von Mitarbeitern und Kapital.
- Unterstützung des Aufbaues und der Führung des Betriebs durch den Franchisegeber.

4.3. Ursprung und Entwicklung des Franchising

Der Begriff „franchise“, der aus dem altfranzösischen Wort „franc“ bzw. „francher“ abgeleitet ist, kennzeichnete in Anlehnung an Vorbilder aus dem alten Rom in Frankreich das Erteilen eines Vorrechtes, eines Sonderrechtes, einer Vollmacht oder den Verzicht auf einen Versallendienst. Es handelte sich um ein Regal. Die Herrscher gaben „chartes“ oder „lettres des franchises“ an Ortschaften, Städte, Zünfte oder Personen, die ihre Herrschaftsgewalt oder ihre Rechte als Lehnsherr unter der Bedingung begrenzten, dass ihnen eine bestimmte Geldsumme bzw. laufende Gebühren gezahlt oder Dienstleistungen erbracht wurden.⁸³

In England wurden nach der normannischen Eroberung im Jahre 1066 Franchisen an Vertrauensleute der Regierung gegeben, die damit das Recht zur Steuereintreibung in einem Gebiet gegen Einbehaltung eines Teils dieser Einnahmen oder gegen die Umgehung von Kriegsdiensten erhielten.⁸⁴

In den USA fand der Begriff Franchising im 18. Jahrhundert als Bezeichnung für die Sonderrechte der monopolisierten Versorgungsunternehmen Verwendung⁸⁵, so von Eisenbahnen oder anderen öffentlichen Einrichtungen. Diesen Konzessionen und Privilegien des public franchising steht das commercial franchising gegenüber, ursprünglich in der Form von Rechten großer Handelsgesellschaften, aufgrund derer assoziierte Kaufleute eigene Niederlassungen für diese Gesellschaften errichten durfte, eine Expansionsstrategie, die ihre Vorläufer in der Antike, insbesondere im Römischen Reich, hatte.

Gegen Ende des 19. Jahrhunderts entstanden in den USA die ersten klassischen Franchisesysteme von Singer, Coca Cola, General Motors und Rexall. Als einen ersten Ansatz zum Franchising in seiner heutigen Erscheinungsform kann man Singer bezeichnen. Dieses Unternehmen hat um 1863 begonnen, ein Vertriebsnetz mit angegliederten, aber finanziell selbstständigen Partnern zu realisieren.

⁸³ Vgl. Teston, Jean-Claude; Teston-Chames, Geneviève; Le Franchising et les Concessionnaires; (Verlag J. Delmas et Cie.); Paris 1973, S. A2

⁸⁴ Vgl. Schulthess, Victor G.; Der Franchise-Vertrag nach schweizerischem Recht; (Schulthess Polygraphiwerbsrechtlichen Behandlung der vertikalen Gruppenkooperation beim Absatz von Waren und Dienstleistungen); Heidelberg; 1987, S. 28

⁸⁵ Vgl. Kaub, Erich; a.a.O.; S. 8

In der Automobilindustrie führte General Motors im Jahre 1898 ein Vertriebssystem mit vertraglich gebundenen Händlern ein. Mit der Herauslösung des Benzinverkaufs aus den Drugstores begannen die Mineralölproduzenten, den Tankstelleninhabern Franchisen zu erteilen und flächendeckende Vertriebsnetze aufzubauen.⁸⁶

Ab 1930 entwickelte General Motors die Theorie des Franchising. Damals entstanden auch die kaufmännischen, rechtlichen und finanziellen Grundlagen der Systeme, die später in allen anderen Branchen übernommen wurden.

Während in den USA um 1950 ein Franchiseboom einsetzte, begann die Franchisierung in den EG-Staaten (Staaten der Europäischen Gemeinschaft) erst nach 1960. Die Entwicklung verlief in Westeuropa weitaus gemächlicher als in den USA. Dort waren die Franchisesysteme, die nach dem Zweiten Weltkrieg aufkamen, überwiegend auf Marktexpansion ausgerichtet. Es entstanden neue Betriebe von Interessenten, die sich selbständig machen wollten und zu diesem Zweck das Franchising wählten.

In Westeuropa waren Neugründungen weniger stark vertreten, hier standen Umstrukturierungen zur Existenzhaltung bereits bestehender Betriebe im Vordergrund. Franchising übernahm sozusagen die Nachfolge der Einkaufsgemeinschaften, welche in Europa eine lange Tradition hatten.⁸⁷

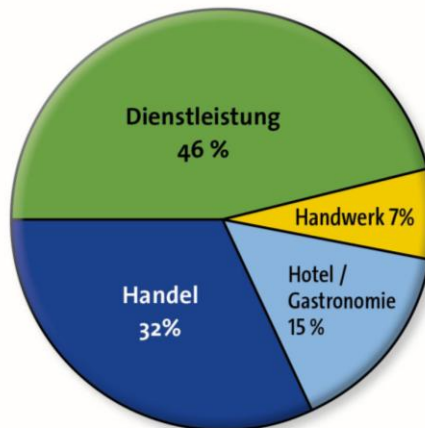
⁸⁶ Vgl. Metz, Robert; Franchising; How to Select a Business of Your Own; Hawthorn Books; Inc. Publishers; New York; 1969; S. 5

⁸⁷ Vgl. Tietz, Bruno; a.a.O.; S. 8 f.

Abb. 4: Die Entwicklung der deutschen Franchisewirtschaft

	2000	2010	Wachstum
Mitarbeiter	346.500	463.000	+ 33,6 %
Franchise-Nehmer	37.100	65.500	+ 76,5 %
Franchise-Geber	735	980	+ 33,4 %
Umsatz (Mrd. Euro)	22	55	+ 150 %

Branchenverteilung



Quelle: Deutscher Franchise-Verband e. V.; www.franchiseverband.com

Diese Graphik des Deutschen Franchise-Verbandes e. V. veranschaulicht die Entwicklung der deutschen Franchise Wirtschaft vom Jahr 2000 bis zum Jahr 2010. Die Anzahl der Franchisenehmer hat sich beinahe verdoppelt und die Anzahl der Franchisegeber stieg um 33,4 %. Im Jahr 2010 wurden dank dem Franchisesystem 116 500 Mitarbeiter mehr beschäftigt als noch im Jahr 2000. Der Umsatz steigerte sich in den zehn Wirtschaftsjahren um 33 Mrd. Euro.

Die Branchenverteilung zeigt auf, dass die Dienstleistungsunternehmen mit 46 % die größten Vertreter von Franchisesystemen sind. Auf den Handel entfallen 32 % und die Hotellerie / Gastronomie 15 %. Das Handwerk liegt mit lediglich 7 % an letzter Stelle.

5. Grundlagen des Franchisevertrages

Der Franchisevertrag ist ein Inbegriff von gegenseitigen Verpflichtungen im Rahmen eines Dauerschuldverhältnisses, durch den der Franchisegeber dem Franchisenehmer, gegen Entgelt das Recht gewährt, bestimmte Waren und / oder Dienstleistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung oder sonstigen Schutzrechten sowie der technischen und gewerblichen Erfahrungen des Franchisegebers und unter Beachtung des von letzterem entwickelten Organisations- und Werbungssystems zu vertreiben, wobei der Franchisegeber dem Franchisenehmer Beistand, Rat und Schulung gewährt und eine Kontrolle ausübt.⁸⁸

Die Franchiseverträge beziehen sich insbesondere auf:

- die Warenlieferung,
- die Sachmittelbereitstellung,
- die Überlassung von Rechten und Rezepturen,
- die Gewährung von Dienstleistungen,
- die Bereitstellung von finanziellen Mitteln.

Ein Franchisevertrag umfasst im Wesentlichen folgende Bereiche:

- Die Vorklauseln mit der Präambel;
 - Die Grundklauseln:
 - Die Art und Verwendung des Namens und der Marke des Franchisegebers durch den Franchisenehmer,
 - die Art der Zahl der Produkte, für die Ausschließlichkeitsrechte gewährt werden,
 - die Kundengruppen, die die Ausschließlichkeitsrechte gewährt werden,
 - sonstige Ausschließlichkeitsklauseln;

⁸⁸ Vgl. Gross, Herbert; a.a.O.; S. 192

- die Verfahrensklauseln:
 - die Ausdehnung des Absatzgebietes,
 - der Mindestabsatz,
 - der Mindestlagerbestand,
 - die Bezugsquellen,
 - die Vereinbarungen über Werbung und Absatzförderungsmaßnahmen,
 - die Einkaufspreise (beim Franchisegeber),
 - die Verkaufspreise des Franchisenehmers,
 - die Vereinbarungen über die systembezogenen Vergütungen des Franchisenehmers,
 - die Vereinbarungen über die leistungsbezogenen Vergütungen des Franchisenehmers, z. B. für Reparaturen und Dienstleistungen,
 - die Teilnahme des Franchisenehmers an Ausbildungsmaßnahmen,
 - die Festlegung der Kontrollrechte des Franchisegebers,
 - die Vereinbarungen über die Klärung von Streitigkeiten;
- die Kündigungs- und Beendigungsklauseln:
 - die Festlegung der Vertragsdauer und Vereinbarungen über die Kündigung des Vertrages,
 - die Vereinbarungen über Konventionalstrafen.⁸⁹

⁸⁹ Vgl. Tietz, Bruno; a.a.O.; S. 583 f.

5.1. Pflichten des Franchisegebers

Der Franchisegeber unterstützt den Franchisenehmer durch Beratung und Information hinsichtlich der kaufmännischen und werblichen Gestaltung seines Geschäftes, der Einrichtung und Ausstattung des Ladens, der Ausbildung des Personals, der Verkaufstechnik, der Produkte, des Einkaufs, des Marketing und ganz allgemein hinsichtlich der Umstände, die den Umsatz und die Rentabilität des franchisierten Geschäfts maßgeblich beeinflussen.

Der Franchisegeber stellt dem Franchisenehmer Ausstellungsstücke von Vertragsprodukten zur Verfügung, gibt dem Franchisenehmer die Möglichkeit zur Weiterbildung, stellt dem Franchisenehmer Unterlagen, Kataloge, Prospekte, Werbeträger, Preislisten und dergleichen sowie ein Exemplar des Franchise-Geschäftsordnungssystems zur Verfügung und informiert den Franchisenehmer regelmäßig über die Entwicklung der Vertragsprodukte und der Marktsituation.⁹⁰

5.2. Pflichten des Franchisenehmers

Der Franchisenehmer bleibt wirtschaftlich und rechtlich selbstständiger Unternehmer. Er kauft und verkauft im eigenen Namen und auf eigene Rechnung.

Ein bestimmter Prozentsatz der vom Franchisenehmer hergestellten und / oder vertriebenen Waren müssen Vertragsprodukte des Franchisegebers sein. Der Franchisenehmer verpflichtet sich, die Vertragsprodukte wegen des zugrunde liegenden Patentschutzes, der Kompatibilität aller Vertragsprodukte, der Qualitätssicherung sowie der ständigen auch modisch bedingten Fortentwicklung des Gesamtsortiments während der Dauer des Vertrages ausschließlich vom Franchisegeber oder vom Franchisegeber autorisierten Händlern zu beziehen.

Der Verkauf der vom Franchisegeber bezogenen Produkte darf nur unter Verwendung der Firmenbezeichnung und der Marke des Franchisegebers erfolgen.

⁹⁰ Vgl. Liesegang, Helmut C. F.; a.a.O; S. 20 f.

Der Franchisenehmer ist verpflichtet, den Ruf des Franchisegebers aufrechtzuerhalten und alles zu unterlassen, was sich nachteilig darauf auswirken könnte ebenso wie die ihm überlassenen Unterlagen, Materialien, Ausstellungsstücke, Kataloge usw. sorgfältig zu behandeln.

Der Franchisenehmer ist zur Teilnahme an Schulungsseminaren und zur Berichterstattung über die Geschäftsentwicklung, die regionale Marktsituation, die Tätigkeit der Konkurrenz verpflichtet.

Der Franchisenehmer wird die Regeln des lautereren Wettbewerbs beachten und zu den anderen Franchisepartnern ein kooperatives Verhältnis anstreben.⁹¹

5.3. Gebühren

Das Entgelt, welches der Franchisenehmer dem Franchisegeber zu zahlen hat, kann in verschiedensten Weisen bemessen werden. Dies kann zB eine Abschlussgebühr und / oder laufende Franchisegebühren, die sich als prozentuale Beteiligung am Umsatz darstellen oder auch ohne Rücksicht auf diesen festgelegt sein. Gelegentlich ist das Entgelt ganz oder teilweise auch in der Bezahlung von Waren enthalten, die der Franchisenehmer vom Franchisegeber zur Durchführung seines Geschäftsbetriebes bezieht.⁹²

5.4. Dauer des Franchisevertrages

Schon im Zeitpunkt des Vertragsabschlusses muss sich jeder Vertragsteil darüber Gedanken machen, worauf er sich „einlässt“, wie lange er an seinen Partner gebunden ist und unter welchen Umständen bzw. unter welchen Bedingungen er sich von ihm wieder trennen kann.⁹³

⁹¹ Vgl. Liesegang, Helmut C. F; a.a.O.; S. 22 f.

⁹² Vgl. Gross, Herbert; a.a.O; S. 192

⁹³ Vgl. Mohr, Martina; Der Franchisevertrag; Wien; 1999; S. 94

Die Festlegung der Zeitdauer einer Franchise ist fast immer zweckmäßig. Die Länge wird sehr von dem Geschäftszweig, dem finanziellen Einsatz, den persönlichen Verhältnissen und den Finanzen der Vertragsschließenden abhängen. Normalerweise wird es sich empfehlen, die Franchise für den Zeitraum von einigen Jahren mit einer Klausel zu vereinbaren, welche mangels Kündigung die automatische Verlängerung um einen gewissen weiteren Zeitraum vorsieht.

Es wird weiterhin zweckmäßig sein, für den Fall besonderer Umstände eine frühere fristgemäße Kündigungsmöglichkeit in den Vertrag einzubauen und auch der Notwendigkeit einer Kündigung aus wichtigem Grund in schwerwiegenden Fällen Sorge zu tragen. Letzteres ist allerdings nicht unbedingt notwendig, da bei Dauerschuldverhältnissen eine fristlose Kündigung aus wichtigem Grund von der Rechtsprechung immer zugelassen wurde.⁹⁴

Jeder Franchisevertrag enthält die Bestimmung, dass die Vertragspartner aus wichtigem Grunde das Vertragsverhältnis vorzeitig auflösen können.

5.4.1. Kündigungsgründe seitens des Franchisegebers

- Nichterreichung des Umsatzvolumens.
- Vereinbarte Öffnungszeiten wurden nicht eingehalten.
- Der Franchisegeber erbringt den Nachweis, dass dem Betrieb insgesamt zu wenig Aufmerksamkeit entgegengebracht wurde.
- Im Fall, dass der Franchisenehmer die Qualitäts- und Dienstleistungsstandards bzw. die Geschäftspolitik nachweislich nicht eingehalten hat.
- Unzweckmäßige Nutzung des Markennamens, des Materials oder der Einrichtungsgegenstände durch den Franchisenehmer.

⁹⁴ Vgl. Gross, Herbert; a.a.O.; S. 221

5.4.2. Kündigungsgründe seitens des Franchisenehmers

- Nichterfüllung der Ertrags- und Gewinnerwartungen (zB hinsichtlich der Kapazität, Standort-, Markt- und Kostenbeurteilung)
- Nichtgewährung vertraglich festgelegte Leistungen (zB mangelnde Qualifikation des Management beim Franchisegeber, Kapazitätsfehlplanung)
- Falls durch eine Änderung der Marktsituation ursprünglich vorhandene Wettbewerbsvorteile nicht mehr vorhanden sind.
- Der Franchisenehmer war sich über die Systementwicklung im Unklaren.
- Erfreulich gutes Wachstum des Franchisenehmers, welcher dadurch nach Autonomie und Selbstständigkeit strebt.⁹⁵
- Konkurs oder Liquidation des Franchisegebers
- Unterkapitalisierung oder auch die falsche Wahl des Franchisepartners können der Grund für Konkurse oder Liquidation des Franchisegebers sein. Der Franchisenehmer kann sich im Vorhinein durch Verbände über die Qualität des Systems informieren.⁹⁶

⁹⁵ Vgl. Tietz, Bruno; a.a.O.; S. 451 f.

⁹⁶ Vgl. Tietz, Bruno; a.a.O.; S 454

6. Bedeutung der Handbücher

Zur Technik der Organisation und Kommunikation gehören Handbücher. Das Franchisehandbuch formalisiert u. a. die Organisationsstruktur. Handbücher können nach Sachbereichen gegliedert werden.

Eine einheitliche Begriffsbestimmung und Terminologie sowie eine eindeutige Zuordnung und eine Gliederung der Aktivitäten sind wichtige Anforderungen eines Handbuches. Ebenso gilt es Aufbau- und Ablauforganisation zu differenzieren und die Vollständigkeit sicherzustellen.

6.1. Franchisegeber-Handbücher

- das Planungsbuch
- das Standortbuch
- das Ausbildungshandbuch
- das Vertragshandbuch
- das Handbuch über die Gewinnung und Selektion von Franchisepartnern

6.2. Franchisenehmer-Handbücher

- das Organisationshandbuch
- das Ablaufhandbuch (Arbeitsanweisungen, Kontrolltechniken)
- das Marketinghandbuch (Kundenbetreuung, Werbung)
- das Informationshandbuch (Rechnungswesen, Abrechnungssysteme)
- das Personalhandbuch (Einstellung, Führung)⁹⁷

⁹⁷ Vgl. Tietz, Bruno; a.a.O.; S. 504

7. Bewertung

7.1. Vorteile für den Franchisegeber

Hierbei gilt es den Absatz über bereits vorhandene und etablierte Betriebstypen oder den Aufbau eines Filialsystems zu vergleichen:

- Verbesserung der Expansionsmöglichkeiten: dies wird jedoch nur dann wirksam, wenn geeignete Franchisenehmer gefunden werden und dadurch die Einhaltung des vorgegebenen Leistungsstandards sichergestellt werden kann.
- Geringere Finanzierungsprobleme als beim Filialsystem: Hauptgrund für den Aufbau von Franchisesystemen ist das Fehlen finanzieller Mittel für die Schaffung von Filialsystemen.
- Die Erfolgsaussichten sind vom Geschick der Franchisegeber bei der Vertragsgestaltung und dem laufenden Kontakt zu den Franchisenehmern abhängig. Die Franchisenehmer müssen überzeugt sein, durch das System, ihr Ziel bestmöglich zu erreichen.
- Mehr Handlungsspielraum für den Franchisegeber im Vergleich zum Filialsystem.
- Die laufenden Betriebskosten sind geringer.
- Der Franchisegeber kann sich durch geeignete Vertragsgestaltung viele Kontrollfunktionen sichern.⁹⁸

⁹⁸ Vgl. Tietz, Bruno; a.a.O; S. 27 f.

7.2. Nachteile für den Franchisegeber

Wahl des Franchisepartners:

Die Auswahl künftiger Partner ist für den Franchisegeber eine ebenso wichtige wie schwierige Aufgabe. Jeder seriöse Franchisegeber verfügt über ausführliche Franchisenehmerprofile, anhand derer er seine Kandidaten prüft. Jeder Irrtum kann schwerwiegende Folgen für das System nach sich ziehen, die in der Regel nicht mit einer bloßen Vertragskündigung zu beheben sind.

Dauer der Umsetzung:

Obgleich der Franchisegeber über ein begrenztes Weisungs- und Kontrollrecht verfügt, kann er seine Vorgaben meist nicht ohne intensive Überzeugungsarbeit durchsetzen. Die Umsetzung zentral gesteuerter Maßnahmen erfolgt deshalb häufig mit zeitlicher Verzögerung.

Gewinnspanne:

Die Einnahmen eines Franchisegebers beschränken sich in der Regel auf die Eintrittsgebühr und laufende Franchisegebühren. Zum Teil werden bei Bezugsbindungen auf die Vertragswaren für den Franchisegeber noch Aufschläge einkalkuliert. Für den Franchisegeber wären eigene Betriebe oft rentabler, doch hat er in diesem Fall auch die Risiken bzw. die Kosten eines Fehlschlags zu tragen.

Konfliktbewältigung:

Fatalerweise erhöht sich in Franchisesystemen bei Erfolgen erst einmal das Konfliktpotential, denn der einzelne Franchisenehmer führt den wirtschaftlichen Erfolg verständlicherweise auf das eigene Engagement zurück und empfindet die Hilfestellung des Franchisegebers zunehmend als lästige Bevormundung. Bleibt in dieser Phase eine partnerschaftliche Regelung aus, können diese Reibereien in Rechtsstreitigkeiten und der Auflösung des Franchiseverhältnisses münden.

Vertragsbeendigung:

Die Beendigung eines Franchiseverhältnisses ist mit Problemen verbunden, da für die Zukunft des Betriebes sowie den Verbleib der Einrichtungsgegenstände und des Warenlagers eine faire Lösung gefunden werden muss. Darüber hinaus sind etwaige Ausgleichsansprüche zu regeln. Da Franchisegeber sowohl hinsichtlich der Partnergewinnung als auch der Geschäftstätigkeit auf ihren guten Ruf zu achten haben, müssen die Folgen etwaiger Imageschäden in zweifacher Hinsicht bedacht werden.⁹⁹

weitere Nachteile für den Franchisegeber:

Eine vom Franchisegeber selbst betriebene Verkaufsstelle wird, bei gutem Geschäftsgang, oft gewinnbringender sein, als eine franchisierte Einheit. Von ihr erhält der Franchisegeber neben der meist üblichen Eintrittsgebühr lediglich eine laufende Gebühr vom Umsatz, wobei letztere vielleicht nicht einmal genau angegeben oder überprüfbar ist.

Trotz des einheitlichen Organisations- und Marketingkonzepts im Franchisesystem kann der Franchisegeber in ihm weniger direkt und strikt seine geschäftlichen Intentionen durchsetzen, als bei integrierten, filialisierten Vertriebsstellen.

Die Auflösung eines Franchiseverhältnisses kann mehr Komplikationen im Gefolge haben, als die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses mit einem Angestellten.

Die Selektion von Franchisenehmern ist ein häufig sehr schwieriges und zeitraubendes Geschäft, da es bei diesem Vertragsverhältnis auch nicht möglich ist, mit dem Geschäftspartner eine Probezeit zu vereinbaren.

⁹⁹ Vgl. franchiseportal.at; URL: <http://www.franchiseportal.at/grundlagen/nachteile-des-franchise-gebers.htm>; am 07. März 2013

Der schnelle Erfolg und Selbstüberschätzung des Franchisenehmers führt oft dazu, dass dieser meint, er kommt auch ohne den Franchisegeber aus und würde ohne ihn mehr verdienen. Die Folge ist oft ein Bruch zwischen den beiden Parteien. In solchen Fällen erwartet den Franchisegeber eine schwierige Aufgabe.

Das vorausgesetzte Vertrauensverhältnis der Vertragsparteien kann aus irgendwelchen Gründen getrübt werden.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Vgl. Skaupy, Walther; Franchising; Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis; München; 1987; S. 56 f.

7.3. Vorteile für den Franchisenehmer

Folgende Aspekte sind für den Franchisenehmer von Bedeutung:

- Erhebliche Risikoabsicherung aufgrund der Stützung durch das System.
- Günstigere Wachstumschancen, welche darauf beruhen, dass der Franchisenehmer in einem getesteten und in seiner Funktionsfähigkeit und Gewinnträchtigkeit laufend überprüften System tätig ist. Daraus folgen günstige Bedingungen für die Einkommenssicherung und –erhöhung.
- Durch Unterstützung des Franchisegebers kann in gewissem Umfang auf hohe Qualifikation in den für die Führung erforderlichen Bereichen verzichtet werden.
- Erhalt einer auf die Tätigkeit des Franchisenehmers zugeschnittene Ausbildung. Verringerung von Anlaufschwierigkeiten durch die Anfangsschulung.
- Stärkung der Markt- und Wettbewerbssituation des Franchisenehmers durch Standardisierung und die Wahrnehmung von Einkaufsvorteilen.
- Möglichkeit der regionalen und überregionalen Werbung im Rahmen von Franchisesystemen.¹⁰¹

weitere Vorteile für den Franchisenehmer:

- Mitgenuss des Know-how und der langjährigen Erfahrungen des Systems und dessen Erfolgsformel
- Laufende Beratung, Entwicklung eines Vater-Sohn-Verhältnisses zum Franchisenehmer
- Ausrüstung mit nachweislich erfolgreichen Verkaufs- und Verwaltungswerkzeugen
- Schulung in der Betriebsführung

¹⁰¹ Vgl. Tietz, Bruno; a.a.O; S. 26 f.

- Umfassende laufende Schulung für erfolgreiche Unternehmensgestaltung
- Vorteile des Großeinkaufs durch das System
- Mitgenuss der Werbung im Rahmen des Systems
- Hilfe bei Standortwahl, Einrichtung, Pachtverhandlungen etc.
- Mitgenuss eines dem Verbraucher bereits bekannten Symbols, unter dem man arbeitet
- Finanzielle Hilfe durch das System; auch im Hinblick auf Versicherungen
- Vorteile aus Gedanken- und Ideenaustausch
- Erfolgreiche Public-Relations-Einführung am Standort
- Publizitätshilfe etc. beim Paukenschlag der Ladeneröffnung
- Mitgenuss eines erprobten Produkts oder Dienste, die man anbietet¹⁰²

¹⁰² Vgl. Gross, Herbert; a.a.O; S. 68 f.

7.4. Nachteile für den Franchisenehmer

Die Liste der Nachteile ist kürzer, als die der Vorteile. Aber sie ist gewichtig. Als Hauptgrund für den Schritt in die Selbständigkeit geben laut Institut für Mittelstandsforschung 57,5% der Existenzgründer den Wunsch nach Eigenverantwortung und Unabhängigkeit an. Als Franchisenehmer ist man Teil eines Systems und unterwirft sich einem erprobten Konzept, auf das man selber nur wenig Einfluss hat.

Wenn man von Unternehmerpersönlichkeiten spricht, sind starke Persönlichkeiten gemeint, die eigene Entscheidungen treffen und die ihren eigenen Weg gehen. Ein starker und robuster Charakter gilt gemeinhin als Grundvoraussetzung für das Unternehmertum, denn man muss in der Lage sein Niederlagen auszuhalten.

Die Frage, ob sich eine solche Persönlichkeit in ein fest definiertes System integrieren kann, muss jeder ehrlich für sich beantworten. Im Zweifel sollten Risiko und Unabhängigkeit gegeneinander abgewogen werden.

Die Nachteile für den Franchisenehmer auf einen Blick:

- schwierige Auswahl des passenden Systems
- Abhängigkeit von der Geschäftspolitik des Franchisegebers
- geringer Einfluss auf die Geschäftspolitik des Franchisegebers
- langfristige Bindung, d. h. Kündigungen bei Konflikten sind nicht einfach¹⁰³

¹⁰³ Vgl. akademie.de; URL: <http://www.akademie.de/wissen/selbststaendig-mit-franchising/vorteile-nachteile-franchise>; am 07. März 2013

weitere Nachteile für den Franchisenehmer:

An erster Stelle wird von vielen immer wieder auf den Gesichtspunkt der angeblich beschränkten Selbständigkeit und Abhängigkeit des Franchisenehmers verwiesen. Die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit ist mit einer Reihe von Bindungen verknüpft, die der Alleingänger nicht kennt.

Ein weniger günstiger Faktor beim Franchising ist, dass der Franchisenehmer häufig Schwierigkeiten haben wird, die Qualitäten der ihm angebotenen Franchise und die Persönlichkeit des Franchisegebers bzw. den Status seines Unternehmens richtig zu bewerten.

Der Franchisenehmer kann nicht mit Sicherheit wissen, ob der Franchisegeber in kaufmännischer, betriebswirtschaftlicher und technischer Hinsicht die laufenden Dienstleistungen ordnungsgemäß erbringen kann und wird.

Die Geschäftspolitik des Franchisegebers kann den Gewinn des Franchisenehmers beeinträchtigen, namentlich wenn Innovationen beschlossen werden, die sich als erfolglos erweisen und Verluste auch für den Franchisenehmer bringen.

Der gute Name des Systems und sein Image können aus Gründen, die jenseits der Einwirkungsmöglichkeiten des Franchisenehmers liegen, Schaden nehmen.

Der Franchisevertrag wird häufig für den beabsichtigten Verkauf des franchisierten Betriebes durch den Franchisenehmer gewisse Beschränkungen beinhalten.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Vgl. Skaupy, Walther; a.a.O.; S. 57 f.

7.3. Resümee

Anhand von Graphiken ist ein allgemeiner Rückgang von Unternehmensgründungen im Betrachtungszeitraum Jahr 2000 bis 2010 klar ersichtlich. Viele wagen den Schritt in die berufliche Selbständigkeit aber scheitern bereits in der Anfangsphase. Die Hauptursache am Scheitern sind meist der Mangel an persönlicher Eignung und Erfahrung bzw. Information und der hohe Kapitalbedarf.

Bereits die Wahl des Standortes oder das Marketing können über Erfolg oder Misserfolg des Unternehmensgründers entscheidend sein.

Beim Franchising kann jedoch eine Verdoppelung der Franchisenehmer in den Jahren 2000 bis 2010 aufgezeigt werden.

Franchising ist eine Vertriebsform, die sich in fast allen Branchen anwenden lässt. Man findet Franchisesysteme zum Beispiel im Fast-Food-Bereich, in der Hotellerie aber auch in der Autovermietung. Das hohe Erfolgspotential dieser Vertriebsform ist auf eine Vielzahl von Vorteilen, die es den Systempartnern bietet, zurückzuführen.

Das erprobte Geschäftskonzept erleichtert dem Franchisenehmer den Schritt in die berufliche Selbständigkeit und er bekommt vor allem in der schwierigen Anfangsphase Betreuung und Unterstützung. Franchisenehmer profitieren von den Imagevorteilen und dem Vertrauensvorschuss, welche sie von Kreditgebern aber auch der Kundenseite entgegengebracht wird. Ferner koordiniert die Systemzentrale die Maßnahmen aller Beteiligten und erhöht damit die Durchsetzungskraft des Systems.

Für den Franchisegeber bleibt das finanzielle Risiko geringer, da jeder Franchisenehmer ein rechtlich eigenständiges Unternehmen darstellt und so die notwendigen Investitionen und laufende Kosten selbst zu tragen hat. Dadurch wird der Kapitalbedarf des Franchisegebers erheblich gesenkt.

Es bieten sich wesentlich bessere Expansionsmöglichkeiten für den Franchisegeber.

Aufgrund der Nähe der Franchisenehmer zu den Kunden, kann der Franchisegeber rasch auf veränderte Bedürfnisse reagieren und auf die neuen Verbrauchertrends eingehen.

Unabhängig von allen Vor- und Nachteilen des Franchisesystems hängt der Erfolg im Wesentlichen von der Gesamtsituation des Unternehmens und dessen Strategieweise ab. Flexibilität, Erfahrungen und das so genannte „Fingerspitzengefühl“ sind der Schlüssel zum Erfolg.

Literaturverzeichnis

American Management Association, Partners for Profit, A Study of Franchising, New York 1966/67

Bataillard, Victor; Leitfaden zur Unternehmensgründung 1; 3. Auflage; Zürich; 1994

Bögenhold, Dieter; Der Gründerboom; Realität und Mythos der neuen Selbständigkeit; Frankfurt / Main; New York; 1987

Böttges, Dorothee; Papendorf, Gerhard; Unternehmensgründung: Leitfaden für die Praxis; Bonn; 1992

Dieterle, Willi K. M.; Winckler, Eike M.; Unternehmensgründung; Handbuch des Gründungsmanagement; München; 1990

EuGH NJW 1986, 1415; OLG Schleswig NJW RR 1987, 220, 221; Skaupy, Franchising, München 1987

Ghafour, Andreas; Hofer, Alexander; Lazar, Peter Gerhard, Sollhart, Mario, Gross, Sascha; Erfolgreich als Selbstständiger; Ein Leitfaden durch Marketing, Finanzierung, Recht und Steuer; 4. aktualisierte Auflage; Graz-Wien; 2012

Gross, Herbert: Das Franchise-System, Neue Vertriebswege für Waren und Dienste, Düsseldorf und Wien, 1968

Hofert, Svenja; Praxisbuch Existenzgründung; Erfolgreich selbständig werden und bleiben; Frankfurt/Main; 2010

Karnath, Dietrich; Ich gründe ein Unternehmen; 3. Auflage; Frankfurt/Main; 1990

Kaub, Erich: Franchise-Systeme in der Gastronomie, Diss., Saarbrücken 1980

Kenneth, Albert; gründen, kaufen, franchisen; So finden Sie die richtige Branche, um erfolgreich Ihr eigener Chef zu werden. ; 1. Auflage; Bonn-Bad Godesberg; 1982

Klandt, Heinz; Gründungsmanagement; Der integrierte Unternehmensplan; München; 1999

Klandt, Heinz; Finke-Schürmann, Tanja; Existenzgründung für Hochschulabsolventen; So erstellen Sie einen überzeugenden Business Plan; Frankfurt/Main; 1998

Kramer, Ernst; Baudenbacher, Carl; Druey, Jean Nicolas, Köndgen, Johannes; Koller, Alfred; Meier-Schatz, Christian J.; Pedrazzini, Mario M.; Schwander, Ivo; Neue Vertragsformen der Wirtschaft; Leasing, Factoring, Franchising; 2., überarbeitete und erweiterte Auflage; Bern, Stuttgart, Wien; 1992

Kroll, Harry; Drexhage, Axel; Klawun, Achim; Schlieckmann, Otto; Sudmeyer, Eckhard; Sylla, Horst; Existenzgründung Existenzsicherung; Erfolg als Unternehmer; Hannover; 1995

Lansky, Gabriel; Pichler, Volker; Prochaska, Stefan; Tipps für die Unternehmensgründung; Wien; 2001

Liesegang, Helmut C.: Der Franchise-Vertrag, 3., neubearbeitete Auflage, Heidelberg, 1990

Ludolph, Fred; Lichtenberg, Sabine; Der Businessplan; Professioneller Aufbau und überzeugende Präsentation; 2. Auflage; München; 2002

Mandl, Dieter; Bertl, Romuald; Winterheller, Manfred; Fattinger, Stefan; Frühwirt, Walter; Handbuch der Unternehmenspraxis; Finanzierung, Organisation, Rechnungswesen, Investition; Wien; 1986

Metz, Robert: Franchising: How to Select a Business of Your Own, (Hawthorn Books, Inc. Publishers) New York 1969

Mohr, Martina; Der Franchisevertrag; Wien; 1999

Plümer, Thomas; Existenzgründung Schritt für Schritt; Wiesbaden; 2006

Rasner, Carsten; Füser, Karsten; Faix, Werner G.; Das Existenzgründer Buch; Von der Geschäftsidee zum sicheren Geschäftserfolg; 2. Auflage; Lansberg / Lech; 1997

Rentrop, Norman; Tips zur Unternehmensgründung; 10, überarbeitete und erweiterte Auflage; Bonn; 1991

Risak, Johann; Exner, Karin, Stadler, Susanne; Unternehmensgründer gesucht; Der Schritt in die Selbstständigkeit; Wien; 1998

Rüggeberg, Harald; Marketing für Unternehmensgründer; Von der ersten Geschäftsidee zum Wachstumsunternehmen; Wiesbaden; 2003

Schulthess, Victor G.: Der Franchise-Vertrag nach schweizerischem Recht, (Schulthess Polygraphiwerbsrechtlichen Behandlung der vertikalen Gruppenkooperation beim Absatz von Waren und Dienstleistungen, (R. v. Decker's Verlag, G. Schenck) Heidelberg 1987

Skaupy, Walther; Franchising; Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis; München; 1987

Struck, Uwe; Geschäftspläne; als Voraussetzung für erfolgreiche Expansions- und Gründungsfinanzierung; 2. Auflage; Stuttgart; 1998

Sydow, Jörg (1994); Franchisingnetzwerke; Ökonomische Analyse einer Organisationsform der Dienstleistungsproduktion und –distribution; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg., Nr. 1, S. 96

Teston, Jean-Claude; Teston-Chames, Geneviève: Le Franchising et les Concessionnaires, (Verlag J. Delmas et Cie.) Paris 1973

Tietz, Bruno; Handbuch Franchising, Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung / Bruno Tietz. – 2., völlig überarbeitete Auflage – Landsberg am Lech; 1991

Tietz, Bruno; Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, (Carl Heymanns Verlag) Köln-Berlin-München 1979

Von Collrepp, Friedrich; Handbuch Existenzgründung; Für die ersten Schritte in die dauerhaft erfolgreiche Selbständigkeit; 2., überarbeitet und aktualisierte Auflage; 1999

Walger, Gerd; Neise, Ralf; Existenzgründung; Der persönliche Weg in die unternehmerische Selbstständigkeit; Stuttgart; 2012

Wupperfeld, Udo; Der Business-Plan, für einen erfolgreichen Start: Anforderungen – Aufbau – Gestaltung – Präsentation; Landsberg am Lech; 1999

Onlinequellen

akademie.de:

URL: <http://www.akademie.de/wissen/selbststaendig-mit-franchising/vorteile-nachteile-franchise>; Zugriff am 07. März 2013 um 13:40 Uhr

Deutscher Franchise Verband e. V.:

URL: www.franchiseverband.com; Zugriff am 07.03.2013 um 13:30 Uhr

franchiseportal.at:

URL: <http://www.franchiseportal.at/grundlagen/nachteile-des-franchise-gebers.htm>, Zugriff am 07. März um 14:00 Uhr

freygner.com:

URL: <http://www.freygner.com/?portfolio=franchise-glossar-2>, Zugriff am 02.03.2013 um 16:05 Uhr

gründerlexikon.de:

URL: www.gruenderlexikon.de; Zugriff am 28.03.2013 um 17:45 Uhr

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Spittal an der Drau, 01. Juli 2013